



УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП

ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ

МВА-Менаџмент

Штип

Виолета Симова

**„ПРЕГОВАРАЊЕТО КАКО ВЕШТИНА НА
МЕНАѢЕРОТ ЗА УСПЕШНО РАБОТЕЊЕ“**

- Магистерски труд -

Штип, Јуни 2014



UNIVERSITY „GOCE DELCEV“ – ŠTIP

FACULTY OF ECONOMICS

MBA - Management

Stip

Violeta Simova

**„Negotiation as a manager’s skill for successful
working“**

- Master thesis -

Stip, June 2014

***Со голема љубов и почит кон
мојата мајка ЦВЕТА...***

“Мајчината љубов не признава закони,
ниту граници,
ниту пак се поклонува пред каков и да е господар
освен пред себеси и своето чедо!”

Краток извадок

Успехот во деловниот живот зависи од умешноста правилно да се преговара.

Речиси скоро и да нема аспект од животот - деловен, општествен или личен, кој не е поврзан со потребата за преговарање. Врз основа на сопствените истражувања и искуство, имам заклучено дека се во животот може да биде предмет на преговори, под било кои услови и во било кое време. Кога не преговараме ја губиме можноста да ги подобриме своите можности.

Денешните менаџери половина од своето работно време го поминуваат комуницирајќи со другите вработени и стеикхолдерите, при што преговарањето зазема голем дел од таа комуникација.

Ништо не може да биде со толку тесен, но воедно и со толку широк обем на дејствување, како што е водењето на преговори. Секоја желба што треба да се исполни, секоја потреба што треба да се задоволи, претставува некој потенцијален повод за да почнат да се водат преговори. Секоја размена на мисли, со интенција да се изменат соодноси, за да се постигне спогодба, несомнено е веќе некое преговарање. Преговарањето зависи од способноста да се комуницира. На индивидуално рамниште-од лична корист, но и од рамниште на претставници на организационите групи. Следствено, преговарањето може да се разгледува како составен елемент на човечкото однесување.

Во деловното работење, преговарањето вообичаено се поврзува со две подрачја: прво е комерцијално т.е купување и продажба, а второ се меѓусебните односи внатре во компанијата. Сепак, делокругот на процесот на преговарање е преширок за да може да се ограничи на само една или друга група на учесници во деловното работење. Постојат многу подрачја каде е од особена корисност да се поседуваат преговарачките вештини.

Кога двајца поединци, групи, организации или држави дојдат во контакт и при тоа се обидуваат да ги постигнат своите цели, нивниот однос постанува некомпатибилен. Конфликтот е важен елемент во меѓучовечките односи, така што во денешните организации управувањето со конфликтот претставува многу важна менаџерска вештина за нормално функционирање на компанијата.

Предмет на овој магистерски труд е деловното преговарање и неговото значење во денешното стопанисување. Во трудот е даден преглед на различни видови на преговарања, анализа на процесот на преговарање и преговарачките вештини, а посебно акцент е ставен преговарачките тактики и стратегии.

Клучни зборови: преговарање, преговарачки стратегии и тактики
кооперативна стратегија, компетитивна стратегија, управување со
конфликти

Abstract

Your success in business life depends on your ability to negotiate. There is almost no aspect in life – business, social or personal aspect, which is not connected with the necessity of negotiating. Based on my own research and experience, I have concluded that everything in life can be subject to negotiations, under any kind of conditions at any time. When we reject to negotiate we lose the chance to improve our opportunities.

Modern managers spend half of their working hours communicating with the other employees and stakeholders, and a great deal of that communication goes to negotiations.

Nothing has such an easy and at the same time wide range of performance as is the case with negotiations. Every wish which has to be fulfilled, every need which has to be satisfied, present a potential cause for starting negotiations. Every exchange of thoughts, with an intention to change relations in order to undoubtedly presents some kind of negotiation. Negotiations depend on the ability to communicate. On individual level- for a personal benefit as well as on the level of the organization groups representatives. As a result, negotiations could be considered as an integral element of the human behavior.

In business, negotiation occurs between managers and staff, employers and employees, professional and clients, within and between organizations and between agencies and the public. Negotiation is a problem-solving process in which two or more people voluntarily discuss their difference and attempt to reach a joint decision on their common concerns. Negotiation requires participants to identify issues about which they differ, educate each other about their needs and interests, generate possible settlement options and bargain over the terms of the final agreement.

The conflict that arise in organizations may be shaped by the unique aspects of this environment, including the long hours many people spend at their workplace and the hierarchical structure of organization. Conflict management has become a very important task for any management team. This paper is designed to introduce

basic concepts of negotiation and to present producers and strategies that generally produce more efficient and productive problem solving.

The research problem of the dissertation deals with defining the most influential factors in choosing and implementation of negotiation strategy and tactics.

Key words: *Negotiation, Negotiation strategies and tactics, Cooperative strategies, Competitive strategies, Conflict management*

СОДРЖИНА

Вовед	1
I.Основи на успешното преговарање	
1.Значење и поим на преговарањето	3
1.1. Значење и поим на преговарање	3
1.2. Дефинирање на поимот преговарање	5
2. Видови на преговарањето	7
2.1. Компетитивно (дистрибутивно) преговарање	8
2.2. Кооперативно (интегративно) преговарање	9
2.3. Разлика помеѓу интерес и позиција	14
2.4. Тродимензионално преговарање	15
II. Елементи на преговарањето	
1. Преговарачки процес	18
1.1. Подготовка за преговарање	19
1.1.1. Истражување на предметот за преговарање	21
1.1.2 Истражување за самите себе	21
1.1.3 Истражување за другата страна	22
1.1.4 Одредување на најдобрите алтернативи на преговарачкиот договор	23
1.1.5 Одредување на целите во преговарањето	27
1.1.6 Дефинирање на преговарачката стратегија	28
1.1.7. Техничка подготовка	30
2.1. Започнување на преговорите	31
2.1.1. Закажување на преговорите	31
2.1.2. Почеток на преговорите	34
3.1. Водење на преговорите	36
3.1.1. Поставување на иницијална понуда	38
3.1.2. Одговор на иницијалната понуда	38
3.1.3. Правење на отстапки	39
3.1.4. Одредување на рокот за прифаќање на понудата	39
3.1.5 Изнесување на понуди во пакет	40
3.1.6 Поставување на прашања	40

3.1.7. Активно слушање	41
3.1.8. Прилагодување	44
4.1. Завршување на преговорите и склучување на договор	44
5.1. Следење и извршување на договореното	46
2. Преговарачки субпроцеси	47
2.1. Перцепција	48
2.2. Комуникација	49
2.2.1. Вербална комуникација	52
2.2.2. Невербална комуникација	54
2.2.3. Клима за време на преговорите	55
2.2.4. Медии на комуникацијата	56
2.2.5. Проблеми во комуникацијата	57
2.3. Преговарачка моќ	58
2.3.1. Видови на моќ	59
2.3.2. Тактики на моќ	61
2.3.4. Извори на преговарачка моќ	63
2.3.5. Постигнување на договор со страните кои имаат поголема моќ	66
2.4. Преговарачко влијание	67
2.4.1. Тактики и стратегии на влијанието	68
2.4.2. Убедување	70
2.5. Етика во преговарањето	72
2.6. Емоции во процесот на преговарање	73
2.7. Интуитивното наспроти рационално преговарање	76
3. Контекст на преговорите	77
3.1. Односи помеѓу преговарачките страни	78
3.2. Преговарање во име на други	81
3.3. Коалиција	82
3.4. Преговарачки тимови	85
3.5. Групно одлучување	86
3.6. Повеќефазно преговарање	87
3.7. Преговарање помеѓу повеќе страни	89
3.8. Посредување во преговорите	90

3.9. Преговарање по пат на интернет	93
3.10. Организациони претпоставки на преговорите	94
III. Фактори кои влијаат на преговарачкиот стил	
1. Преговарачки стил	97
2. Личност	99
2.1. Процес на одлучување	103
2.2. Преговарачки вештини	105
2.2.1. Интелигенција	108
2.2.2. Карактеристики на добриот преговарач	108
2.3. Бихејвиористички пристап на разлики во преговарањето	111
3. Род	112
3.1. Теоретска перспектива	112
3.2. Истражување за различни преговарачки стил помеѓу половите	113
4. Култура	115
4.1. Култура и културни вредности	115
4.2. Корпоративна култура	117
4.3. Национална култура	119
4.3.1. Меѓународно деловно преговарање	120
IV. Подготовка на стратегијата за преговарање	
1. Подготовка за преговори	123
1.1. Дефинирање на прашања	123
1.2. Интереси	124
1.3. Објективни критериуми	125
2. Договор во процесот на преговарање	126
2.1. Место во процесот на преговарање	126
2.2. Време на одвивање на процесот на преговарање	128
2.3. Учесници во процесот на преговарање	129
2.4. Одредување на дневен ред	129
2.5. Управување со преговарачкиот процес	130
2.6. Избор на преговарачката стратегија и тактика	131

V. Избор преговарачката стратегијата и тактика

1. Преговарачки стратегии и тактики	134
1.1. Преговарачки стратегии	135
1.2. Преговарачки тактики	137
2. Компетативна стратегија и тактика	138
2.1. Компетитивна стратегија	141
2.1.1. Заземање позиции во текот на преговорите	143
2.1.2. Тактика на дистрибутивното преговарање	144
2.1.3. Завршни тактики	147
2.1.4. "Гадни" преговарачки тактики	149
2.1.5. Повлекување	153
2.1.6. Пазарење (ценкање)	153
2.2. Кооперативни стратегии и тактики	154
3. Избор на стратегија	158
4. Имплементација на деловните стратегии	161
5. Препорака во спроведување на стратегиите во процесот на преговорите	162
5.1. Ирационална упорност	162
5.2. Погрешни претпоставки	164
5.3. Ирационални очекувања	165
5.4. Преголема самодоверба	166
5.5. Групно размуслување	168
5.6. Неконтролирани емоции	168
5.6.1. Емоцијата како препрека на преговарањето	169
5.6.2. Емоцијата како приоритет кај преговарањето	170
5.7. Манипулација	171
5.8. Злоупотреба на моќта	172
5.9. Ултиматум	173
5.10. Пат на позицијата	174
5.11. Несигурност	177

VI. ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ

1. Емпириско истражување	180
1.1. Методологија на истражување	180
1.1.1. Оправданост на истражувањето	180

1.1.2. Предмет на истражувањето	181
1.1.3. Цели на истражувањето	182
2.1. Методи на истражување	183
Хипотетичка рамка	184
2.2. Анализа на резултатите	185
2. Креирање на модел на ефективна употреба на вештините за деловно преговарање	
2.1. Споредбена анализа на резултатите од емпириското и теоретското истражување	217
2.2. Насоки и сугестии за зголемување на ефективността	221
Заклучок	226
Користена литература	236

В О В Е Д

I. Основи на успешното преговарање

1. Значење и поим на преговарањето

1.1. Значење на поимот преговарање

Една општа дефиниција за преговарањето гласи: Преговарањето е основно средство за да го добиете она што го сакате од останатите. Тоа е така дизајнирана комуникација со која се постигнува договор кога двете заинтересирани страни имаат заеднички, но истовремено и спротивставени интереси.

Преговарањето како вештина е неопходно за секој успешен менаџер. Во сите функции што ги врши еден менаџер (планирање, екипирање и организирање, контрола и раководење), вештините на преговарање се неопходни. Преговарањето е особено значајно и во процесот на донесување одлуки.

Зборот преговарање потекнува од латинскиот збор **negotiatius** што значи „извршување на работа“. Додека, пак, *negocio* на шпански збор и значи работа.

Поновото потекло се врзува за францускиот збор *négocier* кој означува делување со луѓето, што претставува поширока интерпретација од останатите бидејќи сите односи со луѓето, било тоа да се деловни или општествени, влегуваат во преговарање¹.

Преговорите се начин на кој две или повеќе личности настојуваат да ги унапредат своите поединечни интереси во заедничкото делување. До преговори се доаѓа во ситуација во која двете страни веруваат дека можат да ја подобрат својата ситуација доколку се договорот со другата страна за некои заеднички интереси. При тоа, треба да се има предвид дека сите ситуации не се исти, ниту пак нивното значење е исто.

Всушност, секојдневно се случуваат различните видови преговори и тоа: во семејството, училиштата, компаниите, меѓу етничките групи, меѓу политичките странки, во меѓународните институции итн. Во некои ситуации, како што е преговарањето во семејството, суштината на преговарањето е повеќе насочена кон решавање на проблемите. Во некои други ситуации, како

¹ Gligorijevic, d-r Mirjana i Ognjanov, d-r Galjina (2011), „Poslovno pregovaranje“, Belgrad, str.2.

што е преговарањето помеѓу деловните партнери, во основа имаат склопување на бизнис зделки.

Деловното преговарање е многу значајно и можеби е најзастапен вид на преговарање. Овој вид преговарање е, всушност, и главен предмет на анализа во овој магистерски труд. Бројни се сегментите на деловните преговори. Обично се поврзуваат со две подрачја, екстерно и интерно преговарање.

Екстерното преговарање се одигрува со субјектите, односно стеикхолдерите, надвор од компанијата, како што се добавувачите, купувачите, дистрибутерите, стратешките партнери, банките, маркентишките институции, конкурентите, јавниот сектор и слично. Тоа е, всушност, комерцијално, односно се занимава со пазарните односи и трансакции. Се преговара за цената, квалитетот, роковите на испорака, начинот на плаќање и разни други обврски. Најчесто има облик на формални разговори во кои се дискутира за цената, перформансите и за сложените услови на заедничките преговарачки потфати.

Другиот вид на преговарање е интерното и тоа се одигрува внатре во компанијата со разни групи, каде што спаѓаат сопствениците, вработените, разните нивоа на менаџмент и сл. Ова преговарање е помалку формално, односно често учесниците не се свесни дека преговараат. Таков пример за преговарање е состанокот помеѓу некои колеги кои соработуваат и се договараат во врска со извршувањето на одредена работа. Може да се преговара за задолжувањата, времето и роковите за извршување на работните задачи, должината и времето на одморите на вработените, распоредите за одржување на состаноци итн.

Потребно е да се прави разлика помеѓу оперативното и стратешкото преговарање. Оперативното преговарање е секојдневно и има импликација на моменталните позиции на преговарачите, но не влијае на резултатите од некои идни преговори. Стратешкото преговарање се однесува на интересите кои се од посебно стратешко значење за преговарачите. Тоа се поврзани процеси за донесување одлуки во кои различните коалиции помеѓу стеикхолдерите имаат различна улога во рамките на одлучувањето со главните интересни групи. Во сооднос со тоа, повеќето менаџери спроведуваат билатерални преговори со различни групи, како директно така и индиректно. Овој вид на преговарање има импликација на долгорочна, стратешка позиција на преговарачот и може да

влијае не само на моменталните, туку и на резултатите од некои идни преговори.

1.2. Дефинирање на поимот преговарање

Може да се рече дека успехот во животот зависи од самата умешност за преговарање. Речиси и да нема области од животот, било да е деловен, општествен или личен, кој не е поврзан со потребата за преговарање. Врз основа на сопствените истражувања и искуство, имам заклучено дека сè во животот може да биде предмет на преговори, под кои било услови и во кое било време. Кога не преговараме ја губиме можноста да ги подобриме своите потенцијали.

Преговарањето, во основа, е процес на комуницирање, динамички процес, во кој вклучените страни комуницираат поради одредена размена, даваат отстапки, оспоруваат одредени барања или на друг начин влијаат на другата страна сè со цел да се постигне договор.

Преговарањето е начин на кој луѓето ги решаваат меѓусебните разлики и многуте проблеми со кои се среќаваат.

Преговарањето е процес на општествена интеракција и комуникација за поделбата и повторна поделба на моќта, ресурсите и обврските вклучувајќи две или повеќе личности кои донесуваат одлуки и кои разменуваат информации за да дојдат до компромис. Секој учесник одлучува независно, но тие се и меѓузависни затоа што никој не може самостојно да ги оствари своите цели².

Мајкл и Сандра Роуз, преговарањето го дефинираат како „општествен процес на интеракција и комуникација помеѓу луѓето сè со цел за постигнување траен договор заснован на некои заеднички интереси, како би се постигнале зацртаните цели и би се избегнал конфликт.

Преговарањето претставува умешност која вклучува интерперсонални вештини, способност да се убеди и да се биде убеден, способност да се употребат голем број преговарачки стратегии и мудрост да се знае кога и како да се употребат. Преговарањето претставува начин на кој луѓето ги решаваат

² Kersten, G.E. (2003), The science and engineering of E-Negotiation: An Introduction, според Dobrijevic, G. (2011), Poslovno komuniciranje i pregovaranje, Beograd: Univerzitete Singidunum, str.70.

меѓусебните разлики и проблемите со кои секојдневно се среќаваат. Тоа претставува интеракциски процес на комуникација која се случува тогаш кога сакаме да добиеме нешто од другите или кога тие сакаат да добијат нешто од нас. Успехот во кое било поле од професионалниот или од приватниот живот зависи од умешноста на преговарањето. Од ова може да се каже дека преговарањето е постојано присутно во нашите животи и, според некои истражувачи, претставува една од вештините потребни за опстанок.

Преговарањето се користи во сите ситуации и тогаш кога бараме договор по пат на дијалог. Тоа е посебно присутно во разни деловни ситуации. Односно, деловните зделки не се создаваат сами од себе, тие се производ на преговарањето. Преговорите бараат значајни материјални, човечки и емотивни средства.

За Фишер и Јури, реномирани професори на Универзитетот во Харвард, преговарањето претставува „основно средство за добивање од другите она што го сакаме“, двонасочна комуникација која има за цел постигнување на договор кога вие и другата страна имате од една страна заеднички, а од друга страна спротивни интереси³.

Според Стивен Коен, преговарањето е процес во кој две или повеќе страни заедно работат за да дојдат до меѓусебно прифатливо решение за еден или повеќе проблеми, како што е комерцијална трансакција, договор или спогодба од кој било вид⁴.

Преговарањето се случува од неколку причини:

1. За страните да се сложат со поделбата на ограничените ресурси, како што се земјата, имотот и времето;
2. Да се создаде нешто ново што и двете страни не би можеле тоа да го сторат сами;
3. За да се реши некој проблем или некој спор помеѓу страните.

„Преговарањето е аналитички процес кој укажува дека преговарачите се меѓусебно зависни и по пат на различни облици на кооперација и конкуренција можат да влијаат на вкупната вредност на резултатите кои ќе се постигнат и начинот на кој тие вредности ќе се распоредат“⁵.

³ Fisher, R., Ury, W.L., Patton, B.M. (1999), Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In, Berkshire:Random House Busuness Books".

⁴ Cohen, S. (2002), Negotiating Skills for Menagers, Wisconsin: McGraw-Hills).

⁵ Gligorijevic, M. (2009), Poslovni marketing, Beograd; CID Ekonomski fakultet str.314.

Преговарањето е стратегиска интеракција, целно ориентирана. Исто така, тоа претставува меѓусебно однесување на две или повеќе страни, каде изборот на сите страни зависи од проценетото однесување на другата страна. Теоријата на преговарање прави разлика помеѓу ситуацијата кога учесниците се рационални и оние кога не се.

Преговарањето е трансакција во која и двете страни имаат право на вето на конечниот резултат и бара доброволно пристапување на двете страни. Тоа е процес на давање и земање отстапки каде што страните се договараат за условите на трансакција, бара примена на одредени потези т.е. отстапки на двете страни - вистински перцепирани⁶.

Успешното преговарање не е начин да го добиете она што го сакате, туку да се балансира. Тоа подразбира да водиме сметка не само за сопствените желби и цели, туку и за аспирациите на другата страна помагајќи на другата страна да ги оствари своите барања на тој начин ќе си го олесниме и постигнувањето на сопствените цели. Кооперативното преговарање позитивно влијае на деловните односи и на деловните резултати.

2. Видови преговарања

Преговарањето може да се подели на повеќе пристапи, иако некои од нив многупати се преклопуваат. Преговарањето можеме да го поделиме на повеќе типови во зависност од целите, односно од резултатите на преговарање, од времето, од меѓусебните односи на вклучените страни и од потенцијалните/сегашните конфликти. Преговорите според резултатите, односно според меѓузависноста од целите и структурата на преговарачката ситуација, може да се поделат на *интегративни* и *дистрибутивни* преговори.

Основата за оваа поделба е природата на конфликтите и целите кои преговарачките страни сакаат да ги остварат. Пресудно кај овие преговори е тоа дали основната цел на преговорите е барање, односно поделба на ограничените вредности или создавање и барање на вредности. Во првиот случај однесувањето на преговарачките страни ќе биде *компетитивно*, а во

⁶ Oliver D. (2007), How to Negotiate Effectively, London: Kogan Page str.3.

другиот случај *кооперативно*. Повеќето вистински преговори се комбинација од процесите на создавање и барање на вредности. Затоа преговарачите мора да знаат повеќестрано да ги користат овие два стратегиски пристапи и да ја препознаат ситуацијата која бара еден или друг вид на пристап.

2.1. Компетитивно (дистрибутивно) преговарање

Овој вид преговарање многу често се употребува во праксата. Целта на ова преговарање е барање на вредности и односи да се направи сè за да се дојде до награда, односно да се добие најголемиот дел од работата за која се преговара.

Компетитивното преговарање е многу корисно кога се сака да се оствари максимална корист во еден преговор, кога односот на другата страна не е важен и во фазата на барање на вредности, која е последна фаза на интергративниот процес⁷.

Компетитивното преговарање припаѓа на „старата школа“ и се заснова на тоа дека во процесот на преговарање добивката на едната страна значи загуба на другата. Основно прашање кај овој вид преговарање е „кој ќе добие повеќе“. Во оваа ситуација постои негативна корелација помеѓу преговарачките страни, при што учесниците преговорите ги гледаат како „победа-пораз“ постапки. Целите на двете преговарачки страни се неускладени, спротивни или страните настојуват да го поделат фиксниот дел, некој ограничен или редок ресурс.

До оваа ситуација се доаѓа кога и двете страни настојуваат да победат, без оглед на интересите на другата страна. Природно е да веруваме дека основата на преговарањето е секогаш нулта сума, односно добивката на едната страна условува загуба на другата страна.

⁷ Lewicki, R., Sanders, D.M., Barry, B.(2006), 5-то издание, „Преговаранје“, стр.32-38.

2.2. Кооперативно (интегративно) преговарање

Друг, потполно различен вид на преговарање е кооперативното (соработничкото) преговарање, кое се случува кога целите на преговарачките страни се така поврзани на начин на кој остварувањето на целите на едната страна потпомагаат за остварување на целите на другата страна. Во овој случај постои позитивна корелација помеѓу остварувањето на целите на преговарачките страни. Поради тоа што целите меѓусебно не се исклучуваат, базичната структура на преговарањето е таква што обострано овозможува остварување на целите.

Интегративното преговарање е вид на преговарање во кое целта на создавање на вредности, односно пронаоѓањето на решенијата во кое и двете страни можат да ги остварат своите цели, било на создавање на поголема количина на ресурси, пронаоѓање на начин постоечките ресурси да се поделат или да се усогласат според нивната употреба. Оваа ситуација на преговарање е позната и како позитивна сума во која сите страни можат да ги остварат своите цели. Преговарачките страни прво ги разгледуваат можностите за создавање нови, поголеми вредности, а потоа правично да ги поделат постоечките вредности.

Кооперативното преговарање се нарекува уште и преговарање кое е засновано на интереси. Тоа е пристап на преговарање каде страните се фокусираат на своите индивидуални цели и интереси на другата страна како би можеле да најдат заедничка основа за создавање меѓусебно прифатлив договор⁸.

Преговарачите можат да влијаат во контекст на преговарањето и на самиот процес како би можеле да постигнат доза на соработка. Левицки, Саундерс и Бери укажуваат што е тоа што интегративното преговарање го чини различно од другите видови на преговарање. Карактеристики на кооперативното преговарање се⁹:

- нагласување на сличностите помеѓу страните, а минимизирање на нивните разлики;

⁸ Cohen, S. (2002), *Negotiating Skills for Managers*, Wisconsin: McGraw-Hill, Madison, стр.5.

⁹ Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), „Преговаранје“, стр.72.

- обид за разбирање на потребите и интересите, а не на позициите на другата страна;
- потрага по решенијата кои ги задоволуваат потребите на сите вклучени страни;
- наоѓање можности кои се од заедничка природа и за двете страни;
- употреба на објективни критериуми за стандардно однесување и успех.

Истражувањата покажуваат дека неуспехот во достигнувањето на интегративните решенија се поврзани со неуспехот на делењето на информации. Со поголемото разменување на информациите помеѓу страните во процесот на преговори сè поголеми се можностите за изнаоѓање на алтернативни решенија. Накратко, преговарачите мора да создадат услови за слободен и отворен разговор за сите релевантни прашања и теми. Подготвеноста за размена на информации не е карактеристика на дистрибутивното преговарање во кое страните немаат доверба една во друга, ги кријат и ги искривуваат информациите, а од другите сакаат нешто да дознаат само доколку тоа може да им донесе предност.

За да се овозможи слободен тек на информации и двете страни мора да се познаваат меѓусебно и да си ги откријат своите можности. Пинкли покажа дека преговарачите кои меѓусебно ги знаат можните решенија на договорот кој може да се постигне во преговорот, невозможно е екстремно да се постават точките на отпор и во тој случај постигнуваат подобра размена на информации во преговорите¹⁰.

Додека некои конфликти се структурирани како „победи-изгуби“¹¹, односно едната страна неминовно да губи за другата да биде добитник, голем број конфликти за кои се верува дека се такви, можат да се решат на начин на кој сите ќе добијат ако се редефинираат кон интересите кои се основа на сите видови судири. Позицијата го претставува она што сакате да го кажете што, а интересите она што навистина го сакате.

¹⁰ Pinkley, R.L. (1995), Impact of knowledge regarding alternatives to settlement in dyadic negotiations: Who knowledge counts? Journal of Applied Psychology, 80,403-417.

¹¹ Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), „Преговаранје“ стр.72-92.

Левицки, Сандерс и Бери укажуваат на четири основни фази на процесот на интегративното преговарање¹²:

- Идентификување и дефинирање на проблемите;
- Разбирање на проблемите и разгледување на потребите и интересите;
- Создавање на алтернативни решенија на проблемите и
- Евалуација на алтернативите и избор на најдобрите.

Првите три фази на процесот на преговарање се однесуваат на постапките за создавање на вредности и во тие фази значајно место зазема и соработката. Четвртата фаза се однесува на барање вредности и во оваа фаза е неопходно внимателно да се внесе дистрибутивното преговарање.

Во интегративното преговарање, пред преговарачите се наоѓа двојна задача¹³:

- 1) да се создадат што повеќе заеднички вредности и
- 2) барање на вредности за себе.

И при употреба на кооперативното преговарање преговарачот не може секогаш да го добие она што го посакува, при што често преговарачите прават отстапки за да го добијат посакуваниот резултат, а отстапувањето претставува фаза во преговорите која најмалку се посакува.

Постои конфликт помеѓу создавањето и делењето на вредностите. Тоа е затоа што компетитивните стратегии кои се користат во делењето на вредности ја поткопуваат соработката, додека од друга страна, кооперативниот пристап ги прави преговарачите поранливи и подложни на влијанијата на тактиката на компетитивното преговарање. Од овде произлегуваат следните ситуации¹⁴:

- Кога и двете страни соработуваат, и двете страни добиваат добри резултати;
- Кога едната страна соработува, а другата одбива, оној кој соработува ќе има многу лош резултат, а оној кој отстапува од каква било соработка ќе има многу добар резултат;

¹² Maise, M. (2003), What is negotiation? Beyond Intractability: A Free KnowledgeBase on More Constructive Approaches to Destructive Conflict, на web strana: <http://www.beyondintractability.org>

¹³ Dr Mirjana Gligorijevic i Dr Galjina Ognjanov (2011), „Poslovno pregovaranje“, Beograd, str.2.

¹⁴ Maise, M. (2003), What is negotiation? Beyond Intractability: A Free KnowledgeBase on More Constructive Approaches to Destructive Conflict, на web strana: <http://www.beyondintractability.org>

- Ако и двете страни отстапуваат, тогаш и двете страни ќе имаат средно успешен резултат.

Често се случува преговарачите да се натпреваруваат поради неизвесноста од можниот избор на стратегија на спротивната страна, и во тој случај и двете страни имаат лош резултат. Оваа тензија помеѓу соработката и натпреварувањето во преговорите стручно се нарекува *преговарачка дилема*. Преговарачката дилема е појава која е последица на фактите дека повеќето реални ситуации во деловните преговори не е ни само дистрибутивна ни само интегративна¹⁵. Во праксата преговорите вообичаено опфаќаат и елементи на соработка и елементи на дистрибуција. Од тоа произлегува тензија, позната како преговарачка дилема, која вклучува тешки стратешки избори. Задача на преговарачот е да воспостави баланс помеѓу конкурентската стратегија и стратегијата на соработка. Суштината на уметноста на преговарање е во тоа да знаете дали ќе се натпреварувате во областите во кои интересите на преговарачите се спротивставени, барајќи повеќе за себе и не пристапувајќи на помалку, или ќе создавате вредности преку разменување на информации за да ги утврдите можностите кои се најдобри за двете страни.

Преговарачите често не гледаат дека постои значаен интегративен потенцијал во преговорите. Тоа, вообичаено се случува поради дистрибутивните претпоставки за преговорите, историја на односите помеѓу страните (кои се спротивставени), верување дека проблемот може да се реши единствено дистрибутивно и постоење на мешовити мотиви (дистрибутивни и интегративни) кај повеќето преговарачки ситуации¹⁶.

Поради овие два основни видови на преговори, Мајкл и Сандра Роз додаваат уште една категорија на преговори, а тоа се деструктивни преговори. Деструктивните преговори се процеси во кои преговарачките страни настојуваат да победат по секоја цена, дури и ако постои опасност да изгубат, иако може формално да победиле. Понекогаш, учесниците во преговарањето сакаат да ја повредат другата страна како би можеле да го докажат своето мислење и да победат по секоја цена. Во тој процес, на крај и самите

¹⁵ Aron, M.K. (2008), citiran trud, str. 8; Lax, D., Sebenius, J.K. (1986), The Manager as Negotiator: Braganong for Cooperation and Competitive Gain, New York: The Free Press, str.29.

¹⁶ Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), „Преговаранје“, стр.98-100.

постануваат губитници. Дobar пример за оваа ситуација и видовите на преговори е однесувањето на сопружниците во процесот на развод.

Веќе нагласивме дека успешното кооперативно преговарање е можно само доколку преговорите се насочени кон барање на обострано прифатливо решение. Многу факти придонесуваат за решавање на проблемот и подготвеност на заедничко барање на најдобро решение. Тие факти се и предуслов за успешно интегративно преговарање.

Потполно интегративни и потполно дистрибутивни ситуации на преговарање се многу ретки. Во повеќето ситуации постојат мешани мотиви, така што некои ситуации може да бараат процеси на дистрибутивно преговарање додека, пак, во други ситуации може да се користат елементи на интегративното преговарање. Така на пример, кога луѓето стануваат деловни партнери, нивната заедничка цел е создавање на профит, што претставува темел за соработка. Но, како да се распореди тој профит е друга работа која претставува предуслов за создавање конфликт помеѓу партнерите. Во овој пример страните мора да увидат дека во оваа ситуација интегративниот елемент е многу важен, т.е. за профитот воопшто да може да се дели, тој мора да постои. Нивното договарање околу распределбата на профитот може да го отежне успехот во преговарањето. Овде е очигледно дека конфликтот и компетитивноста ја оневозможуваат довербата и соработката, при што тоа доведува до отежнување преговарачите да го пронајдат заедничкиот интерес.

Еден од најголемите предизвици во интегративното преговарање е што страните во преговарачката ситуација не го препознаваат или не го бараат интегративниот потенцијал. Главен пример за таков неуспех е желбата да се задоволат сопствените интереси без да се размислува за интересите на другите. Преговарачите често претпоставуваат дека другата страна има исти цели како и тие па, според тоа, не се трудат да бараат информации за нивните преференции и приоритети¹⁷. Тие често донесуваат и такви претпоставки кога и за својот успех одговараат на некој друг, кога имаат конфликт со другата страна, кога проблемите се пресложени за да се разделат на поедноставни и

¹⁷ Kemp, K.E. и Smith, W.P. (1994), Information exchange, toughness, and integrative bargaining; The roles of explicit cues and perspective-taking. International Journal of Conflict Management, 5, str. 5-21.

како тие може да се интерпретираат во едноставно win-lose термин. Поради тоа, преговарачите не вложуваат ни време ни енергија во барање и пронаоѓање на интегративно решение.

2.3. Разлика помеѓу интерес и позиција

Додека некои конфликти се структурирани како win-lose, односно едната страна неминовно мора да изгуби, додека другата мора да победи, голем број конфликти за кои се верува дека се такви можат да се решат на начин на кој сите ќе добијат ако тие повторно се дефинираат според позицијата која е основа на секој судир. За разлика од позицијата, интересите се причина поради која луѓето нешто сакаат. Позицијата е она што кажувате дека сакате, а интересите она што навистина го сакате. Или, поинаку кажано, ***„позицијата е она што го сакаме, а интересите се она што нам ни е потребно“***. Значи, преговарачот мора да ги дефинира интересите и потребите, при што *позицијата* е почетна понуда или целна точка - тоа што преговарачот го сака. *Интересите* се причина зошто преговарачот тоа го сака. Еве еден пример како подобро би ја сфатиле разликата помеѓу интерес и позиција: целна точка од 80.000 евра за стан би претставувало позиција, тоа е она за кое преговарачот се надева дека ќе го плати. Во овој случај интересот би бил „да се плати реалната цена“ која може да си ја дозволи за тој стан. Иако дефинирањето на интересот е позначаен во интегративното преговарање отколку кај дистрибутивното, многу подобро е и кај дистрибутивното преговарање едната и другата страна да ги одработат своите главни интереси. Ако ние го дефинираме она што го сакаме, тогаш за дефинирање на интересите мораме да се запрашаме зошто тоа го сакаме. Со поставување на прашањето „*зошто*“ често ги откриваме главните вредности, потреби или начела кои во преговорите сакаме да ги оствариме¹⁸.

Колку повеќе се посветува внимание на позицијата, сè помалку се води сметка за вистинските интереси на вклучените страни. Во овој случај, договорот постанува сè помалку веројатен. Дискутирањето за позицијата е неефикасно и ги загрозува долгорочните односи, при што понекогаш се

¹⁸ Ury, W. Getting past No: Negotiating with difficult people. New York: Bantam Books.

сведува на наметнување на волја. Фокусирањето на интересите наместо на позицијата дава подобри резултати, затоа за секој интерес обично постојат неколку можни позиции преку кои овој интерес може да се оствари.

Лакс и Сибениус истакнуваат дека во процесот на преговори може да постојат неколку видови на интереси и тоа¹⁹:

- содржајни, поврзани со главната тема на преговорите;
- поврзани во процес, односно поврзани со тоа како преговарачите се однесуваат во процесот на преговорите и
- поврзани во односи, односно поврзани со моменталните и посакуваните односи помеѓу страните.

Интересите можат да се темелат и на неопипливи факти во преговарањето, вклучувајќи начела и стандарди на кои преговарачите ќе се придржуваат, неформални норми со кои ќе се преговара, насоките кои ќе се користат за да се постигне спогодба, склучување на чесен и разумен договор или брзо заклучување на преговорите.

Основна филозофија на успешното преговарање не е „ние против нив“, туку „ние и тие заедно“.

2.4. Тродимензионално преговарање

Лакс и Сибениус во својата книга „Тродимензионално преговарање“ воведуваат нов концепт на преговарање²⁰.

Според нив, компетитивното и кооперативното преговарање, во основа, се слични бидејќи и двата вида се едnodимензионални и се однесуваат само на процесите, односно на она што се одигрува на преговарачката маса. Овој едnodимензионален облик се однесува само на win-lose (победи-губи) и win-win (победи-победи) позициите помеѓу преговарачите. Другата димензија опфаќа преговарање кај кое креативниот договор помеѓу страните систематски создава нови економски и некономски вредности. Она што го одвојува тродимензионалниот модел од другите два претходни е „трета димензија“, а тоа е промена на самите правила на игра во која потребите на сите вклучени

¹⁹ Lax, D. i Sibenius, J. (1986), The manager as negotiator: Bargaining for cooperation and competitive . New York: Free Press.

страни би биле задоволени. Овде се мисли и на условите во кои ќе се преговара.

Лакс и Сибениус го поставија концептот на тродимензионалното преговарање кој се состои од следните три димензии²¹:

- Тактика,
- Концепција на договорите и
- Уредување.

Идејата на тродимензионалниот модел на преговарање е договорот да биде конципиран на начин кој ќе создаде трајни вредности. Кога предложениот договор не нуди доволно вредности за сите страни, тогаш е потребно да се осмисли нов. Понекогаш преговарачите тоа го прават самостојно, или во соработка со својот тим, а понекогаш заедно со спротивната страна во преговорите. Работејќи на преговарачката маса, понекогаш и неочекувано, може да се дојде до скриени извори на вредности корисни и за двете страни. Тие вредности можат да бидат економски и некономски. Разликите во интересите и приоритетите можат да доведат до различни договори, кај кои секоја од страните го дава она што за неа има најголема вредност, а притоа претставува најмал трошок за спротивната страна.

Третата димензија на преговорите го поместува фокусот на преговарачката маса кон другите фактори кои влијаат на конечниот резултат кој се договара на самата преговарачка маса. Мора да се создадат оптимални услови пред преговарачите да се состанат. Пред да се појават на самиот процес на преговори, преговарачите мора да бидат уверени дека ги контактирале одговарачките страни, по правилен редослед, дека ќе разговараат за вистинските интереси преку вистински очекувања и соочувајќи се со соодветните последици ако се прекинат преговорите бидејќи не може да се дојде до договор.

²⁰ Lax, D. A. и Sibenius, J.K. (2002), Dealcrafting: The substance of three-dimensional negotiations. Negotiatinal Journal ,18,5-28.

²¹ Ibid, p.9.

II. Елементи на преговарањето

1. Преговарачки процес

Преговарањето е процес во кој учествуваат најмалку две страни кои одлучиле да се состанат и да разговараат заради решавање на некои проблеми.

Проблемите кои се предмет на преговарањето најчесто настануваат поради интересите, а истовремено и желбите на секоја од страните за себе да обезбеди максимална корист. До конфликтни интереси најчесто се доаѓа поради ограничените ресурси. Ограничените ресурси оневозможуваат интересите на едната страна да се задоволат во потполност без жртви кои во тој случај мора да ги поднесе другата страна. Меѓутоа, до конфликтни интереси и ставови, кои во основа се причина за настанување на конфликти, може да се дојде и поради различни вредности, односно различна идеологија. Идеологијата, за разлика од ограничените ресурси, се зема за далеку покомплицирана ситуација која доведува до пронаоѓање на договор во процесот на преговарање.

Освен тоа, до преговори се доаѓа и поради изразени потреби да се остварат одредени деловни цели, како што се, на пример: вработување на нови стручни лица, превземање на компанија, инвестициони проекти, преговори за буџетот итн. Кај оставрување на деловни цели, до преговори се доаѓа и тогаш кога заинтересираните страни сакаат да постигнат профит и овде првенствено станува збор за продажни преговори во кои едната страна се јавува како купувач, а другата како продавач на одредена стока или услуга.

Преговорите во зависност од проблемите можат да бидат со различна должина на траење, поаѓајќи од оние кои можат да се завршат за помалку од половина час, до оние кои можат да траат и по неколку години. Но, без оглед на нивната временска димензија, сите нив ги следи иста шема, помалку или повеќе структуриран процес кој се состои од следните неколку фази²²:

- Фаза на подготовка;
- Фаза на започнување на преговори;
- Фаза на водење на преговори;
- Фаза на завршување на преговори и склучување на договор и

²² Gligorijevic, d-r Mirjana i Ognjanov, d-r Galjina (2011), „Poslovno pregovaranje“, Beograd. str.24.

- Фаза на следење и извршување на договореното.

Овде е важно да се нагласи дека еднократните преговори се состојат од овие наведени фази. Но, во случај на таканареченото повеќефазно преговарање, односно преговори кои траат подолг временски период и низ неколку рунди, целиот циклус од овие фази се повторува.

1.1. Подготовка за преговарање

Подготовките за преговарање траат исто толку долго како и самиот процес на преговарање тие не започнуваат и не завршуваат кога ќе истече важноста на некој договор. И најмала информација може да е релевантна и треба да се меморира бидејќи истата ќе може да се користи во иднина.

Подготовката за преговарање подразбира сериозен истражувачки и плански процес. Во оваа фаза од преговарањето, преговарачите настојуваат што е можно повеќе да се запознаат со предметот на преговарање, да ги истражат сопствените можности и потреби и да дознаат што е можно повеќе за другата страна која учествува во процесот на преговори. Томсон истакнува дека истражувачкиот процес во преговарањето претставува значаен успех во резултатот од преговорите при што истакнува дека во сооднос со правилото 80/20, 80% треба да се посвети на подготовка²³. Сите истражувачки активности Томсон ги категоризира во три групи: *активности кои се однесуваат на анализа на ситуацијата, активности на самопроценка и активности на проценка на другата страна.*

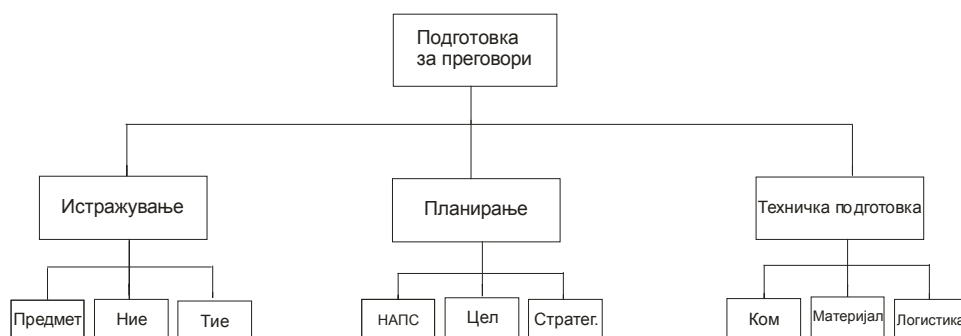
Првата група од овие активности се однесува на разгледување на видот на преговори, дали станува збор за еднократни или повеќекратни преговори, преговори условени од ограничените ресурси или за различната идеологија, за официјални или неофицијални преговори и слично, потоа овде се разгледува и контекстот на преговорите (време и место), при што во оваа фаза не ја вклучува анализата на предметот на преговарање.

Покрај истражувачките активности, како друг значаен дел од подготовката на преговарањето некои автори ги истакнуваат планските

²³ Thompson, L.L (2009), *The Mind and Heart of Negotiations*, New Jersey: Pearson Education Inc, стр 12.

активности. Овој вид активности вклучува формулирање и развој на преговарачката стратегија.

Рамката за преговори, како посебна алатка наменета за преговарачите полесно да ја дефинираат стратегијата на преговарање, упатува на тоа дека во текот на фазата на планирање преговарачите треба да ги дефинираат сопствените цели, да ја одредат стратегијата на преговарање, да ја разгледаат најдобрата алтернатива за нив доколку преговорите тргнат во спротивна насока.



Слика 1: Преговарачки активности во текот на фазата на подготовка

Од приложената слика може јасно да се види дека подготовката на активности опфаќа истражување, планирање и техничка подготовка. Во рамките на секоја од нив се опфатени голем број чекори како би можел детално да се истражи предметот на преговарање, да се запознаат страните кои ќе учествуваат во процесот на преговарање, пронаоѓање на најдобрата алтернатива во преговарањето, одредување на целите и стратегиите, подготовка на комуникација, материјал и логистички детали.

Во подготовката на преговорите особено значење треба да се посвети и на локацијата на која ќе се водат преговорите кој, исто така, може да има големо влијание врз резултатите од процесот на преговарање. Затоа многу менаџери преферираат преговорите да се водат на некое неутрално место, но тоа не е секогаш возможно поради ограничените материјални услови на преговарачите. Домаќините се во психолошка предност поради познатото окружување, додека, пак, гостите можат да доживеат културен шок, а исто така се многу далеку од својот систем на професионална и лична поддршка.

Друг значаен детаљ кој влијае врз успешноста на преговарањето се личните карактеристики на преговарачите (години, пол или раса). Понекогаш е многу тешко да се надминат некои стереотипи како на пример, ако жената е преговарач во арапските земји.

1.1.1 Истражување на предметот за преговарање

Предметот на преговарање или темата на преговарање многу се разликува од тоа дали станува збор за преговори кои се однесуваат на решавање на одредени конфликти, за остварување на различни цели или профит. Кај деловното преговарање најчесто се преговара за продажбата, потоа преговори помеѓу работодавците и вработените и најчест предмет за кој се преговара е цената. Многу редок случај е кога преговорите се водат само околу еден предмет, на пример, само околу цената. Покрај цената, значајни предмети на преговори во продажбата можат да бидат условите на плаќање, роковите на плаќање, начинот на испорака, должината на траење на договорот и слично. Во одредени ситуации тешко е да се претпостави предметот на преговарање, па затоа е неопходно најпрво да се направи истражување. Ова истражување е неопходно бидејќи преку него преговарачите би се запознале со можните теми за преговарање.

Истражувањето на предметот за преговарање претставува неопходен чекор пред донесување на одлуки за да се започне било кој вид на преговори.

1.1.2 Истражување за самите себе

Истражувањето за самите себе подразбира детално запознавање со сопствените позиции во престојните преговори. Поради тоа, истражувањето за самите себе подразбира и подобро разбирање на структурата на самото претпријатие, неговото раководство, како и овластувањето на преговарачите при настапување во преговорите.

При спроведување на истражувањето за самите себе, преговарачите можат да се определат како за собирање на секундарни, така и за собирање на примарни податоци. Како секундарни податоци кои највеќе се користат се оние кои се архивирани во вид на различни документи внатре во самото

претпријатие, публикации кои се однесуваат на анализа на пазарот, статистички извештаи и сл. Примарни извори на податоци можат да бидат разговорите со колегите во самото претпријатие, како и разговорите со клиентите и партнерите на претпријатието.

Истражувањето за себе треба да резултира со анализа на сопствената сила, слабост, шанси и опасности во претстојните преговори. Ова истражување може да биде од голема корист при одредувањето на најдобрата алтернатива во преговарачкиот процес.

1.1.3 Истражување за другата страна

Истражувањето за другата страна подразбира прибирање на што е можно повеќе релевантни информации од примарни и секундарни извори за другата страна во процесот на преговорите. Голем број информации можат да се добијат во претпреговарачките контакти со другата страна со која се оди во преговори. Овде, всушност, се водат преговори за иднината на преговорите, па потребно е тие информации да се искористат за подобро запознавање на потребите и интересите на другата страна, нивните приоритети, како и можностите во донесувањето одлуки во престојните преговори. Најдобро се учи во самиот процес на преговарање со преговарачките страни кои имаат делегирана одговорност во донесувањето на одлуки.

Разбирањето на проблемите на другата страна можат да се земат за пресудни од кои ќе зависи успехот на преговарачите. Познавањето на проблемот на другата страна претставува адекватно средство за решавање на сопствените, а при тоа задоволувајќи ги нивните интереси, исто така, е во функција на задоволување на сопствените интереси.

Имајќи ги предвид индивидуалните карактеристики на преговарачите кои учествуваат во преговорите, треба да се напомене дека во основа на разбирање на проблемите на другата страна лежи концептот на емпатија, т.е. *способност да се идентификуваат и разменуваат чувства, идеи и ситуација во која се нашла другата личност*. Емпатијата, заедно со искреноста, претставува основа за градење на доверба помеѓу соговорниците и придонесува за градење на моќта на убедување во исправноста на

сопствените ставови. На тој начин емпатијата позитивно влијае на прифаќање на тие ставови од страна на другата страна во преговорите.

Во деловното преговарање учествуваат поединци, претставници на компаниите чии интереси се бранат. Според тоа, голем дел од истражувањето е насочено кон разбирање на другата страна во преговорите и подразбира запознавање на поединците кои ќе учествуваат како претставници на компанијата, нивните лични интереси, нивните одговорности и авторитети, линиите на комуницирање помеѓу нив и нивните надредени раководители, како и нивните преговарачки стилови. Кога станува збор за личните интереси на преговарачите од другата страна на преговарачката маса, треба да се има предвид и можноста дека и тие можат да бидат специфични во однос на интересите на раководството на претпријатието кое тие го застапуваат.

Како и во случајот на истражување за себе, истражувањето за другата страна во преговорите треба да овозможи подобро разбирање за јаките и слаби страни на соговорникот, како и можностите и опасностите кои им престојат во исходот од преговорите. Многу значајно е да се искористат сите собрани информации како би можеле да се предвидат целите на другата страна, да се одредат нивните приоритети во врска со дефинираните теми во преговорите, предвидување на подготвеноста за давање отстапки по поедини прашања, како и евентуално претпоставување на нивните најдобри алтернативи во преговарачкиот процес.

1.1.4 Одредување на најдобрите алтернативи на преговарачкиот договор

Основи на преговарањето се бирање на опција и одлучување. Пред да се започне да се преговара треба да се земат предвид неколку работи. Прво, треба да се одлучи дали преговарањето е најдобра опција за решавање на одреден проблем. Потоа, треба да се одреди со кој ќе преговараме. Понатаму, треба да се процени дали е подобро да се напуштат преговорите, доколку претходно се увиди дека решението нема да ги задоволи очекуваните резултати. Овие одлуки ќе зависат од алтернативата која ја има лицето кое ќе ги води преговорите.

Развојот на овој концепт за најдобрата алтернатива на преговарачкиот процес се припишува на авторите Вилијам Фишер и Роџер Јури²⁴, творци на харвардскиот процес на преговарање, кој го промовира таканаречениот *модел на принципиелно решавање на проблемите*. Најдобрата алтернатива на преговарачкиот договор²⁵ се зема за клучен фактор во поставувањето на стандарди во преговорите, на основа на која преговарачот може да процени дали потенцијалниот договор е прифатлив. Најдобрата алтернатива на преговарачкиот договор претставува онаа акција која ќе биде преземена, односно настан кој може да се случи доколку преговорите не успеат. На тој начин сфатена, најдобрата алтернатива има улога на таканаречена *преломна точка* во преговорите претставувајќи стандард по кој може да се мери активноста на она што ќе биде договорено.

Најдобрата алтернатива на преговарачкиот договор е извор на моќ. Значајно е таа биде вистинска и остварлива опција за која не е потребно никакво преговарање. Ако имате најдобра алтернатива на преговарачкиот договор, тогаш ќе се чувствувате помоќни, а со тоа и спротивната страна ќе ве перцепира на тој начин. Самодовербата на преговарачите ќе ги наведе преговарачите од другата страна да слушаат и да излезат во пресрет на нивните интереси.

Исто така, потребно е да се дознае и најдобрата алтернатива на другата страна. Тоа ќе им овозможи на преговарачите да осмислат договор кој ќе биде подобар од тие алтернативи, а истовремено тој договор нема да ги чини многу. Ако не може да ги подобри своите алтернативи, тогаш преговарачот треба да се труди да ја ослаби најдобрата алтернатива на преговарачкиот договор кај другата страна.

Често во преговорите постојат две погрешни претпоставки, а тоа се: (1) моќта на двете страни во текот на преговорите не се менува и (2) страната со најдобра јака алтернатива на преговарачкиот договор секогаш победува. Најдобрата алтернатива на преговарачкиот договор е динамична и ако ништо не се промени во текот на преговорите, тогаш може преговарањето да не е најдобар начин за решавање на проблемите.

²⁴ Spector, B. (2004), An interview with Roger and William Ury Academy of Management Executive, Volume 18, Number 3, pp. 101-107.

Најдобрата алтернатива на преговарачкиот договор претставува комплексна мешавина од фактори кои можат да влијаат на развојот и примената на преговарачката стратегија.

Поради тоа што најдобрата алтернатива на преговарачкиот договор по својата природа е динамична, треба да се има предвид како нејзините елементи се менуваат во текот на преговорите.

Како елементи во текот на преговорите се јавуваат: роковите, алтернативите, сопствените ресурси, ресурсите на другата страна, информациите, искуството, интересите и знаењето.

Рокови

Ако преговарачот е под притисок да оствари одреден резултат во одреден временски период, во тој случај неговата најдобра алтернатива на преговарачкиот договор може да биде послаба од најдобрата алтернатива на преговарачкиот договор на другата страна. Од ситуацијата зависи дали ќе ги открие роковите кои ги има и дали тоа откривање на роковите ќе ја подобри или ќе ја ослаби неговата најдобра алтернатива на преговарачкиот договор.

Алтернативи

Во секое преговарање треба да се одреди како секој направен избор може да влијае на можноста за остварување на подобар резултат.

Сопствени ресурси

Тоа се ресурсите со кои преговарачите располагаат и кои можат да ги контролираат или врз кои може да влијаат за да решат некој проблем или остварат некоја цел.

Ресурсите на другата страна

Како што е значајно со кои ресурси располага преговарачот од едната страна, исто така е значајно да се дознае со кои ресурси располага преговарачот од другата страна, а тоа ќе овозможи да се дознаат нивните алтернативни договори.

Информации

Колку што повеќе информации има за предметот за кој се преговара, поголема ќе биде можноста да ги процениме сопствените алтернативи, како и алтернативите на другата страна. Во текот на преговорите треба да се открие и

²⁵ англ. Best Alternative to Negotiated Solution-BATNA.

со какви информации располага другата страна, што може да придонесе за оценување на сопствените и на нивните најдобри алтернативи на преговарачкиот договор.

Искуство

Искуството како еден од елементите во преговорите помага да се стекне општ впечаток за предметот за кој се преговара, како и за преговарачите на другата страна, нивната софистицираност, нивната способност да го исполнат договорот и дознавање на нивниот преговарачки стил, дознавање која стратегија ќе ја употребат.

Интереси

Јасното разбирање на сопствените интереси, значењето на секој интерес и знаење за можностите за остварување на тие интереси дава дополнително разбирање на најдобрата алтернатива на преговарачкиот договор. Разбирањето на сопствените интереси им овозможува на преговарачите да дознаат дали сами можат да го постигнат посакуваното решение или им е потребна помош од некоја друга страна.

Знаење

Колку повеќе се има знаење за предметот на преговорите, за карактеристиките на преговарачката страна, за можностите на преговарачите, во тој случај нивната најдобра алтернатива на преговарачкиот договор ќе биде појака. Освен тоа, колку повеќе знаење се поседува толку повеќе е зголемена и самодовербата на преговарачите.

Ако и двете страни мислат дека имаат атрактивна најдобра алтернатива на преговарање тогаш најдобро решение е и двете страни воопшто да не преговараат. Во таков случај, успешни преговори ќе бидат оние во кои страните ефикасно и во пријателска атмосфера откриваат дека најдобар начин да ги остварат своите цели е тоа да го направат надвор од рамките на преговарите.

1.1.5 Одредување на целите во преговарањето

Како и кај изборот за најдобра алтернатива, одредувањето на целите на преговарањето, исто така, влегува во активностите за планирање на преговарањето кое треба да се случи во иднина. Во овој дел од подготовката на преговарањето, вообичаено е да се примени метод на планирање кој подразбира анализа на оптимистичко, песимистичко и реално сценарио. Ова, кажано со преговарачката терминологија, значи дека со дефинирање на сопствените цели преговарачите имаат можност да ја одредат максималната позиција, минималната позиција и реалниот интерес.

Максималната позиција одговара на оптимистичко сценарио и поради тоа таа претставува најдобра можна опција која преговарачот може да ја претпостави дека ќе се оствари во преговорите. Истовремено, максималната позиција претставува и почетна точка во преговорите, т.е. нешто што преговарачот во првиот момент бара или нуди во преговорите. Во зависност од тоа како е поставена максималната позиција извесни се најмалку три резултати²⁶:

1. позитивен финален резултат, кога другиот преговарач моментално ја прифаќа почетната максимална позиција;
2. негативен финален резултат, кога другата страна моментално ја одбива почетната максимална позиција;
3. позитивен исход при континутет на преговорите, кога другиот преговарач ја користи почетната максимална позиција за давање контрапонуда.

Иако до позитивен резултат се доаѓа во два од наведените три можни случаи на реагирање кога другата страна ја изнесува почетната (максималната) понуда, единствено третиот резултат претставува потврда дека преговарачот правилно ја поставил почетната цел во преговорите. Значи, кога почетната понуда моментално е прифатлива за другата страна, најчесто станува збор за тоа дека преговарачот кој ја дал понудата ги потценил своите можности во процесот на преговори. Прифаќањето на почетната максимална позиција е поврзано со загуба, бидејќи преговарачот не може да се помири со

²⁶ Gligorijevic, d-r Mirjana i Ognjanov, d-r Galjina (2011), „Poslovno pregovaranje“, Beograd, str.42.

фактот дека може да побара и повеќе и со тоа да добие повеќе доколку создал простор за понатамошно преговарање.

Во друг случај, кога почетната понуда е моментално одбиена без можност преговорите да продолжат понатаму, преговарачот ги проценил сопствените можности и со тоа предизвикал антагонизам (кој може да се манифестира како потсмев, лутина или заминување од преговорите) кај другата страна во преговорите. Од сето ова може да се заклучи дека максималната цел во преговорите треба да биде така поставена за да го отвори, а не да го затвори просторот за преговарање како и да води кон остварување на реални, т.е. посакувани цели.

Посакуваната цел во преговорите се наоѓа помеѓу максималната и минималната позиција на преговарачите.

И покрај посакуваната цел, преговарачот мора да ја одреди и третата точка во преговорите која е резултат на т.н. песимистичко сценарио и со тоа ја претставува минималната позиција која преговарачот мора да ја прифати во преговорите. Минималната позиција уште се нарекува и *точка на отпор*, односно *резервна цена*. Точката на отпор го одредува моментот кога ќе дојде до прекин на преговорите, бидејќи каков било договор надвор од оваа точка не е прифатлив за преговарање.

Посакуваната цел во преговарањето може да биде одредена близу до максималната, на средина или близу до минималната позиција во преговорите во рамнотежа со дефинираната стратегија на преговарање.

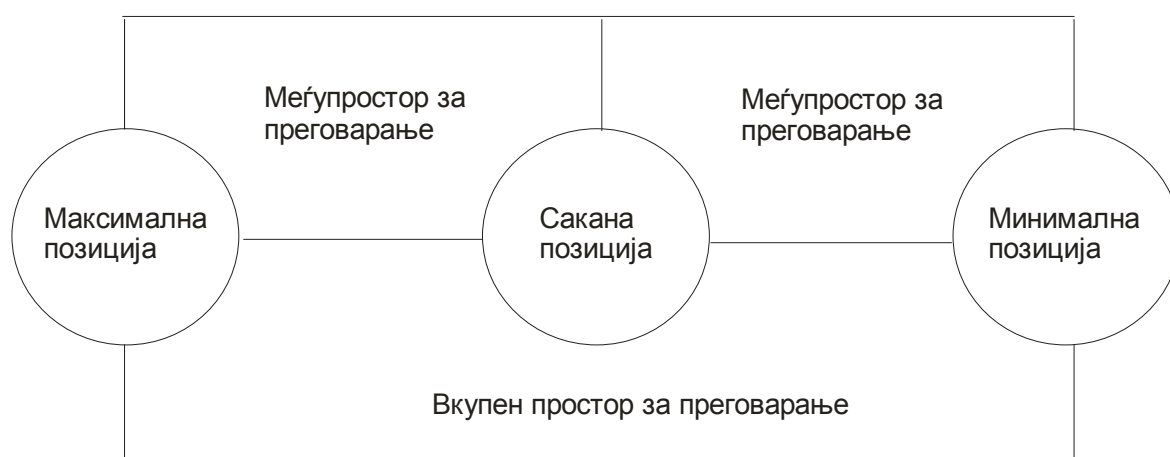
1.1.6 Дефинирање на преговарачката стратегија

Стратегијата претставува начин за остварување на посакуваната цел во преговорите. Во преговарањето се мисли дека со стратегијата се интегрираат целите и поединечните активности во една единствена целина. Дефинирањето на преговарачката стратегија го опфаќа одредувањето на индивидуалниот простор за преговарање, а со тоа и донесување на одлука за одредена понуда, односно пакет понуди. Исто така, дефинирањето на преговарачката стратегија започнува на претпоставениот простор за преговарање во кој другата страна влегува во преговор, како и претпоставените потенцијални одговори на понудата, односно пакет на понуди. Овде е многу значајно да се

напомеме дека во пресекот на просторот за преговарање и едната и другата страна во преговорите се наоѓаат во таканаречена *зона за можен договор* (анг. zone of possible agreement-ZOPA)²⁷.

Постоењето на зона за можен договор е круцијална за успешно преговарање. Преговорите, всушност, се водат внатре во оваа зона, бидејќи што било да понуди која било страна надвор од оваа понуда, веднаш ќе биде одбиено.

На сликата се прикажува ситуација во која се наоѓа индивидуалниот преговарач кој сака да преговара за одредена тема.



Слика 2: Простор за преговарање на една тема од аголот на индивидуалниот преговарач²⁸

На сликата можат да се воочат три можни простори за преговарање: вкупен простор за преговарање и два меѓупростори за преговарање. Вкупниот простор за преговарање е одреден во опсег помеѓу максималната цена која ќе биде понудена и минималната цена по која преговарачот ќе биде подготвен да го продаде производот. Двата меѓупростора на преговарање се наоѓаат во опсег помеѓу две планирани нивоа на цена и тоа: 1) помеѓу максималната и посакуваната цена и 2) помеѓу посакуваната и минималната цена²⁹.

Потоа понудата ќе зависи од претпоставената веројатност на успех во постигнувањето на очекуваниот резултат.

²⁷ Peterson, R.M, Lucas, G.H. (2001), op. cit, 37-49.

²⁸ Gligorijevic, d-r Mirjana i Ognjanov, d-r Galjina (2011), „Poslovno pregovaranje“, Beograd, str.44.

²⁹ Gligorijevic, d-r Mirjana i Ognjanov, d-r Galjina (2011), „Poslovno pregovaranje“, Beograd, str.45.

Во почетокот на преговорите, преговарачите не дискутираат за најниската и највисоката прифатлива цена, туку и двете страни даваат своја почетна понуда и, понекогаш, во таква ситуација е тешко да се утврди дали овде постои зона за можен договор.

1.1.7. Техничка подготовка

Во рамките за подготовка на преговарањето, како последен чекор кој треба да се направи пред да се тргне на состанок лице во лице, некои автори наведуваат голем број активности за техничка подготовка.

Активностите на техничка подготовка опфаќаат подготвување на презентација и подготовка на вкупниот преговарачки настап. Подготовката на презентацијата подразбира пишување текстови, подготовка на графикони, табели, слики како и правење на слајдови. Подготовката на вкупниот преговарачки настап со другата страна опфаќа увежбување на презентациите, но и осмислување на сценарија за преговарање, т.е. планирање на дневниот ред за преговарачкиот состанок. Во рамките на вкупниот преговарачки настап треба да се предвидат и сите прашања кои можат да бидат поставени на другата страна сè со цел да се откријат потребите, интересите и можните решенија за договор.

Составен дел на техничката подготовка е и увежбување на вербалната комуникација. Станува збор за пробни преговори внатре во компанијата во форма на играње на улоги. За таква вежба преговарачкиот тим се подготвува како за реални случувања на вистински преговори. Освен играњето на улоги, во употреба се повеќе и компјутерски симулации кои, исто така, овозможуваат техничка подготовка на преговарачите. Таквите видови симулации денес сè повеќе се употребуваат не само за непосредна подготовка на преговарачите туку и за други видови обуки за преговарање³⁰.

Составни материјали во преговорите можат да бидат и дополнителни информации инкорпорирани во вид на брошури, билтени, графикони, мостри, макети кои ќе бидат од помош во претставување на понудата во процесот на преговарање.

³⁰ Gligorijevic, d-r Mirjana i Ognjanov, d-r Galjina (2011), „Poslovno pregovaranje“, Beograd, str.49-52.

Логичката подготовка опфаќа одредување на местото каде ќе се водат преговорите, распоред на седењата, како и обезбедување на потребната опрема, кетерингот и превозот. Преговорите можат да се водат и на неутрално место. Познавањето на просторот, исто така, подразбира да се посвети внимание од која позиција ќе биде одржана презентацијата. Тоа подразбира дали е обезбедено адекватно поставување на потребната опрема за презентација, каков ќе биде распоредот за седење на преговарачите во текот на презентацијата и, уште поважно, во текот на дискусијата. Одлуката за распоредот на седење има своја практична, но и психолошка консеквенца. Распоредот на седење претставува и дел од невербалната комуникација, што во психолошка смисла може да придонесе до создавање на атмосфера на наметнување или на соработка меѓу преговарачите и може да им го олесни или да го отежни учеството во преговорите.

2.1. Започнување на преговорите

Подготовките за водење на преговорите траат исто толку колку што трае и самиот процес на преговори, тие не започнуваат и не завршуваат кога ќе истече важноста на некој договор. И најмала информација може да биде релевантна и треба да се меморира бидејќи истата може да се искористи во иднина.

2.1.1. Закажување на преговорите

Откако подготовката за преговори ќе биде завршена тогаш доаѓа време преговарачите да стапат во непосредна интеракција. Меѓутоа, за да дојде до процесот на преговори и двете страни мора да бидат подготвени за тој процес, при што најпрво е потребно да се пристапи кон *предпреговарање*, односно кон *преговори за идните преговори*. Понекогаш ова закажување на идните преговори може да претставува и најголем предизвик за преговарачите кои својот интерес го гледаат во идните преговори со другата страна.

Факт е дека закажувањето на преговорите претставува позитивен резултат и важен предуслов за започнување на преговорите и може да се каже дека тоа претставува една од активностите при подготовката. Според тоа,

закажувањето на преговорите може да се вклучи во активностите на техничка подготовка, која вклучува и преговарање со другата страна во врска со т.н. *процедурални чекори*. На пример, тоа претставува договор каде ќе се одржат преговорите, кој ќе ја претставува секоја од страните во преговорите, па дури станува збор и за обликот на масата на која ќе се водат преговорите. Со оглед на закажувањето на преговорите тоа претставува, на некој начин, и размена на мислењата и ставовите на двете страни, т.е. тоа претставува прв чекор во рамките на започнување на преговорите.

Редоследот на така набљудуваните преговарачки активности може да доведе до некоја забуна доколку го поставиме прашањето колкава е оправданоста на така спроведената опсежна подготовка, при тоа да не бидеме сигурни дали другата страна ќе пристапи кон разговор. Според преговарачката логика најдобро е најпрвин да се направи истражување за предметот на преговарање.

Доколку другата страна се согласи да учествува во преговорите тогаш може да се применат неколку различни тактики и тоа³¹:

1. Барајте за да добиете;
2. Укажете на светлата иднина;
3. Укажете на секојдневното сивило;
4. Другите нека работат за вас.

Сега поединечно ќе се разгледа и проанализира суштината на овие тактики кои се неминовни во започнувањето на преговорите.

Барајте за да добиете. За другата страна да стапи во преговори најпрвин треба тоа да се побара од неа, односно да се најави дека постои можност за преговори. Понекогаш ова претставува и најтежок дел од работата, бидејќи искусниот преговарач може да ја одолговлекува оваа ситуација и да постави вакво директно прашање за почеток на преговори, плашејќи се при тоа да не добие негативен договор од спротивната страна. Меѓутоа оваа тактика се темели на логиката дека во праксата повеќето луѓе се склони позитивно да реагираат на молбата, дури и тогаш кога не се гледа сопствениот интерес, или кога од која било причина спротивната страна тоа да го одбие.

³¹ Gligorijevic, d-r Mirjana i Ognjanov, d-r Galjina (2011), „Poslovno pregovaranje“, Beograd, str.53.

Во деловните преговори преговарачите многу ретко одбиваат преговори. Во тој случај, препорачаната тактика *барате за да добиете* може да биде успешна доколку се надгради со упорност, како и испитување на причината зошто е добиен негативен одговор. Упорноста е клучна особина на менаџерите за продажба затоа што од неа најчесто зависи можноста за позитивен успех. Успешниот менаџер на продажба нема да прифати **не** како одговор - и повторно и повторно ќе бара другата страна да пристапи кон преговори. На овој принцип се заснова и примената на оваа тактика за закажување на преговори: кога преговарачите ќе добијат негативен одговор, тие можат да сочекаат да помине одредено време и повторно да го постават истото прашање. Доколку одговорот и понатаму е негативен, тактиката може да се надгради, така што ќе се постави барање за причината поради која другиот преговарач не сака да се состане и да преговара.

Укажете на светлата иднина. Примената на оваа тактика се заснова на познавањето на интересот на другата страна. Тоа подразбира на другата страна да ѝ се пружи одреден поттик за да го прифати преговарањето. Тоа може да се постигне така што ќе се укаже на сите користи од можните преговори. Овие користи можат да бидат поврзани со интересите на другата страна, а никако со интересите на преговарачите кои го иницираат преговарањето.

Укажете на сивилото на секојдневието. Оваа тактика се заснова на тоа дека доколку другата страна упорно одбива да преговара тогаш треба да ѝ се укажат негативните последици од таквата одлука. За да ја наведете другата страна да преговара, преговарачите често се во прилика да укажат дека неминовно ќе настане штета доколку не се дојде до преговори. Така на пример, вработениот кој долго чека да биде унапреден од својот менаџер, може да почне да бара друга работа која ќе му ја овозможи саканата позиција. Во моментот кога ќе сфати дека може да изгуби еден од своите вработени, тогаш претпоставениот менаџер сам ќе иницира преговори со својот вработен.

Нека другите работат за вас. Примената на оваа тактика се заснова на придобивката на трета страна. Најчесто станува збор за влијателни личности, односно групи чија поддршка е пружена од преговарачот кој иницира преговори може да допринесе другата страна да пристапи кон преговори. Влијанието на поедините личности, односно групи може да произлезе од меѓусебните добри

односи изградени меѓу нив и преговарачите кои потенцијално ќе се најдат од другата страна на преговарачката маса, нивната позиција во хиерархиската структура, односно политичката моќ, па дури и интересите кои тие можат да ги имаат доколку дојде до преговори.

2.1.2. Почеток на преговорите

Едно од најчестите упатства кои преговарачите ги даваат во врска со прашањето како да се започнат преговорите е тоа дека треба да се остави добар впечаток кој го подразбира следново: 1) да се дојде на време, 2) организиран дочек на гостите, 3) да се покаже ентузијазам за преговорите, 4) да се создаде атмосфера за тимска работа, 5) да се биде пријатен и љубезен, 6) да се покаже почитување кон другата страна³².

Суштината на ова упатство е дека преговорите треба да почнат на основа на соработка, односно создавање на атмосфера која ја олеснува соработката, наспроти да поттикнува натпревар.

Создавањето на атмосфера која ја олеснува соработката подразбира и примена на неколку тактики за започнување на преговори³³:

1. Мали знаци на внимание кон другата страна;
2. Формално претставување низ неформално запознавање;
3. Задоволување (ласкање) и
4. Договор за дневниот ред.

Тактиката на покажување на *мали знаци на внимание* кон другата страна, подразбира дека преговарачот кој е во улога на домаќин организира послужување (кафе, сокови, некои колачиња...). Од првиот состанок се очекува од преговарачите кои дотогаш немале прилика да се запознаат и да започнат да соработуваат и формално да се претстават и меѓусебно да се запознаат.

Формалното претставување обично го иницира страната која е домаќин во преговорите. Кога во преговорите учествуваат повеќе членови на преговарачкиот тим, најчесто еден од нив ги претставува сите членови на тимот поединечно и објаснува каква ќе биде нивната улога во преговорите. Не

³² Curry, J.E. (1999), A short course in international negotiating: planning and conducting international commercial negotiations, USA: World Trade Press, str. 37-39.

³³ Gligorijevic, d-r Mirjana i Ognjanov, d-r Galjina (2011), „Poslovno pregovaranje“, Beograd, str.55.

е исклучено и секој од членовите на тимот да добие можност да се претстави и да ги поздрави соговорниците.

Претставувањето е проследено со неформално разговарање, за темата која однапред е предвидена за оваа цел. Откако преговарачите меѓусебно добро ќе се запознаат, во оваа фаза можна е и размена на некои информации од личниот живот. Сепак, неформалното разговарање има исклучителна функција за создавање на позитивна атмосфера, која не смее да биде цел сама за себе. Овде не треба да се излезе од контекстот дека преговарачите се собрале за извршување на деловна работа, па времето кое ќе биде посветено за неформални разговори треба да биде ограничено.

Доколку станува збор за соработка или конкурентски настроени преговарачи, ниеден од нив нема многу да се противи доколку на одреден начин се изнесат неколку пофалби кои одат во прилог на нив лично или на компанијата чии интереси ги претставуваат. Цел на ласкањето е оставање на позитивен впечаток на егото на соговорникот. Ефектот од примена на оваа тактика е создавање на позитивна атмосфера за преговори.

Договор за дневниот ред како тактика за отворање на преговорите, освен тоа што придонесува за создавање на позитивна преговарачка атмосфера за понатамошен разговор, има и уште некои значајни цели. Влијае на почетокот да се дефинираат правилата за преговарање и да придонесат за подобро разбирање на темата за која ќе се разговара.

Дневниот ред може да го презентира едната преговарачка страна или, пак, тој да е подготвен од двете, односно секоја преговарачка страна има право да предложи два дневни реда: општ и посебен. Општиот се соопштува на опозицијата, а посебниот служи за своја употреба. Договорот за дневниот ред, преговарачите го усогласуваат со тоа дали ќе се води начелна расправа за предметот за кој се разговара или се очекува дека веднаш ќе биде изнесена одговарачката понуда. Исто така, може да се договори преговорите да се водат за поединечни теми (како на пример, за цената, за условите на плаќање, гаранција и на крајот за придружните детали).

На почетокот на преговорите треба да се остави добар впечаток за себе или за оној чии интереси ги застапуваме. Оставањето добар впечаток за себе претставува претставување во најдобро светло на сопствените сили, како и добра репутација.

Преговорите формално се отвораат со *воведен говор*. Воведниот говор може да опфати сумарен приказ на претходно договорениот дневен ред, неколку реченици кои преговарачот кој ги отвора преговорите уште еднаш ќе се заблагодари на другата страна за подготвеноста да преговара, да упати неколку комплименти на сметка на другата страна и на прикладен начин да истакне неколку информации кои позитивно зборуваат за сопствената страна во преговорите.

Воведниот говор понекогаш може да биде многу краток, а понекогаш може да се даде во форма на поставување на прашања со кои на другата страна ѝ се дава можност да ги изнесе сопствените потреби.

3.1. Водење на преговорите

Тактиките кои се применуваат во водењето на преговорите подразбираат добро разбирање на разликите помеѓу моделите на преговарањето (дистрибутивни и интегративни преговори), како и стиловите на преговарање (соработливи и наметливи преговарачи) како и тврди (агресивни) и меки (пожртвувани) преговарачи. Како што е познато, во основа на дистрибутивните преговори е играта на нулта сума, односно доколку едната страна добива, другата страна неминовно губи. Значи, дистрибутивното преговарање се заснова на идејата на поделба на колачот чија големина однапред е одредена, лимитирана и не може да се менува во текот на преговорите. Сепак, и во овој модел самите преговарачи можат да применуваат различни стилови, т.е. тие можат да покажат иницијатива за соработка, но и за агресивност, т.е. потребата да ја победи другата страна.

Интегративните преговори се засноваат на логиката дека во преговорите не е нужна поделбата на еден колач со фиксна големина, туку преговорите се набљудуваат како прилика за решавање на проблемите кои треба да резултираат со зголемување на вредноста за двете страни.

Интегративните преговори подразбираат одлично разбирање на интересите на двете страни. Според тоа, преговарачкиот стил кој е приемчив

за овој модел претставува хибрид на т.н. *тврд и мек*, преговарачите треба да бидат *тврди спрема проблемите, а мека спрема луѓето*³⁴.

Тоа се оние преговори кои во потполност инсистираат на потполно задоволување на сопствените интереси така што ќе се пронаоѓа адекватен начин за зголемување на можностите за добивка и на другата страна, слушајќи и анализирајќи ги нејзините потреби и интереси и барајќи начин и тие да се задоволат. Кај интегративните преговори посебно треба да се има предвид дека тие бараат повеќе време и посветеност бидејќи тие се водат на таков начин што проблемот најпрво исцрпно се разгледува во целина, без да се посвети посебно внимание на деталите на самиот договор.

Имајќи ги предвид таквите разлики, во текот на преговорите можат да се применат различни тактики својствени или несвојствени за поединечни модели и стилови. Некои автори прават разлика помеѓу тактиките кои се применуваат кај дистрибутивното и интегративното преговарање, нагласувајќи дека еден дел од нив е универзално применлив. Овде ќе ги разгледаме различните тактики кои се применуваат во текот на водењето на преговорите. Тие тактики се следните³⁵:

1. Изнесување на иницијална понуда;
2. Одговор на иницијалната понуда;
3. Правење отстапки;
4. Одредување на рокот за прифаќање на понудата;
5. Изнесување на понуди во пакет;
6. Поставување прашања;
7. Активно слушање и
8. Прилагодување.

Од следните приложени тактики може да се каже дека првите тактики одговараат на позицијата - ценкање (пазарење), кое е типично за дистрибутивните преговори, додека другите три повеќе се користат за принципиелно решавање на проблемите.

³⁴ Fisher, R., Ury, W. (1991), *Getting to Yes*, USA: Penguin Books 13.

³⁵ Gligorijevic, d-r Mirjana i Ognjanov, d-r Galjina (2011), „Poslovno pregovaranje“, Beograd, str.59.

3.1.1. Поставување на иницијална понуда

Примената на оваа тактика се надоврзува на концептот на максимална позиција, односно станува збор за тактиката која се применува во моделот на позиционото ценкање (пазарење). Во деловните преговори, каде цената претставува клучна тема за преговори, максималната позиција ја претставува највисоката цена по која продавачот сака да ја продаде својата стока или услуга, односно највисоката цена која купувачот е подготвен да ја плати. Треба да се изнесе фактот дека понекогаш неискусните преговарачи најчесто се плашат да ја изнесат својата понуда, поради што започнувањето на преговорите понекогаш може да трае многу подолго отколку што е потребно, бидејќи секоја од страните покажува страв од изнесување на понуда.

Изнесувањето на иницијалната понуда посебно се препорачува тогаш кога преговарачите добро го познаваат пазарот, односно кога ќе успеат правилно да проценат која точка може да биде отпор кон другата страна. Во деловните преговори не е редок случајот кога купувачот ќе ја изнесе својата сопствена иницијална понуда. Ова може да претставува значаен потег кој може да им пружи одредена предност на купувачите бидејќи веќе изнесената понуда претставува стандард во преговорите на кои продавачот ќе мора да се прилагоди.

3.1.2. Одговор на иницијалната понуда

Оваа тактика подразбира давање на контрапонуда, со која се дефинира просторот за преговарање, односно зоната за можен договор. Значи, контрапонудата ќе се формира на основа на дадената иницијална понуда, при што оној кој ќе даде контрапонуда ќе биде во можност добро да промисли колку иницијалната понуда е оддалечена од точката на отпор. Контрапонудата мора да биде прилагодена на претходно поставените стандарди, дури и кога преговарачот кој треба да ја даде во текот на подготовката на преговорите, планира други почетни точки. Од ова посебно се доаѓа до истражување на недостиг на информации, односно кога можностите за преговорите се неизвесни. Поради тоа преговарачот кој треба да понуди одговор на иницијалната понуда во моментот на нејзиното изнесување најчесто е во

ситуација на лице место да ја оцени нејзината реалност, т.е. колку е таа оддалечена од точката во која соговорникот повеќе не треба да преговара.

3.1.3. Правење отстапки

Кога се дадени иницијалната понуда и контрапонудата почнува тактиката таканаречена *давање на отстапки*. Давањето на отстапки се споредува со играњето тенис. Едниот преговарач ја сервира топката, а другиот е подготвен на тоа да одговара и да враќа назад. Играта трае сè додека топката е во границите на тениските терени, односно додека преговарачите не се согласат да ја прекинат играта или додека еден од нив не одлучи да се предаде.

Давањето на отстапки е засновано на одредување на понудата. Опсегот помеѓу сукцесивните понуди не треба да биде премногу голем, така што на другата страна не би ѝ се сугерирало на тоа иницијалната понуда да биде поставена на нереално ниво, така што во перспектива ќе можат да се очекуваат големи отстапки. Слично на тоа, малиот опсег помеѓу понудите сугерира дека преговарачот при изнесувањето на иницијалната понуда оставил мал простор помеѓу неа и својата точка на отпор, така што другата страна во иднина не може да очекува повеќе отстапки.

Давањето на отстапки треба да се случува во рамките на зоната на можен договор, како и да им овозможи на преговарачите да не се оддалечат од точките за кои веруваат дека постои задоволувачко решение.

3.1.4. Одредување на рокот за прифаќање на понудата

Доколку не постои временски лимит, преговарачите можат да преговараат во недоглед, сè додека некоја од страните не се измори и не одлучи на било кој начин да го заврши преговарањето. Поставувањето на временското ограничување претставува важна алатка бидејќи придонесува во зголемување на ефикасноста, но и во потенцијално доаѓање до договорот. Ограничувањето на времето претставува еден вид притисок преку кој преговарачите настојуваат меѓусебно да се договорат.

3.1.5 Изнесување понуди во пакет

Изнесувањето на понудите во пакет е тактика на преговарањата која се применува кога преговорите се водат околу повеќе различни теми. Преговарачот кој треба да ја изнесе иницијалната понуда однапред дефинира неколку различни пакети на понуди кои претставуваат различни комбинации на барање вредности за секој од предметите за кои се преговара.

Предноста од користењето на овој вид тактика лежи во тоа што со нејзината примена се покажува добра волја низ обидот да се задоволат интересите на другата страна. На другата страна се нудат различни опции меѓу кои може да се одбере една која во најголема мера ги задоволува нејзините интереси. Ова е особено значајно кога другиот преговарач од која било причина ќе одлучи дека не сака експлицитно да ги изрази своите потреби. Поради тоа преговарачот кој дава пакет понуди, треба да ги дефинира на тој начин што низ нив ќе можат да се задоволат претпоставените потреби на другата страна, истовремено водејќи сметка за тоа сите да можат да ги изнесат своите пакет понуди.

3.1.6 Поставување прашања

Поставувањето на прашања е тактика заснована на претпоставките дека решавањето на проблемите е примарна цел во преговарањето и на другата страна и дава можност да ги препознае сопствените потреби и интереси.

Се употребуваат различни видови прашања. Еден од методите за поставување прашања развиен за потребите на деловното преговарање и тоа во ситуација на продавање на високи вредности се нарекува SPIN³⁶. Називот на методот претставува акроним од англискиот збор кој означува контекст во кој се поставуваат прашања, а тоа се: прашања за ситуацијата (англ. **situation**), прашања за проблемите (англ. **problem**), прашања за интересите (англ. **interest**) и прашањата за потребите (англ. **need**).

Прашањата кои се користат се со цел за запознавање на интересите на другата страна, пред сè се отворени, односно испитувачки. Отворени прашања

³⁶ Neil Rackham (1988), SPIN Selling, McGraw-Hill.

се сите оние кои започнуваат со зборовите: *кој, што, како, кога и зошто*. Испрашувачките прашања се посебен вид на најчесто отворени прашања со кои се истражуваат причини, цели и значења, барање на однесувања, прашања со кои се проверува разбирањето како и точноста на изнесените тврдења.

Поставувањето прашања е многу корисно за проверка на претходно востановените претпоставки за интересите на другата страна во преговорите, нејзините најдобри алтернативи на преговарачките договори, како и подготвеноста да се прифати договор. Од друга страна, пак, поставувањето на прашања служи да се отворат нови можности за договор, т.е. да се пронајдат нови решенија кои на најдобар начин ќе ги задоволат интересите на двете страни. Поставувањето прашања ќе може да се користат и како можност за отворањето на преговорите.

3.1.7. Активно слушање

Активното слушање, покрај јасниот говор, претставува многу значајна вештина на интерперсонална комуникација. Според Роџерс, активното слушање често се користи кај советувањата и одредени терапии. Советниците знаат дека комуникацијата често има многустрано значење кое тие мора да го откријат, а притоа клиентот да не се налути и да не го сфати одбрамбениот став. Таквата динамика на комуникација прв ја има воведено Карл Роџерс³⁷. Како што во преговорите станува збор за интерперсонална комуникација, активното слушање е вештина која е од особено значење добро да се совлада бидејќи таа ја олеснува комуникацијата и ја зголемува моќта на убедување. Моќта на убедување се зголемува со тоа што³⁸:

1. открива повеќе информации,
2. овозможува добро разбирање на проблемите и
3. придонесува за создавање доверба меѓу соговорниците.

Активното слушање како тактика на преговарањето директно е поврзано и со тактиката на поставување прашања и со концептот на емпатија. Поставувањето на прашања кон соговорникот отовора можност за примена на

³⁷ Rogers, C.R. (1957), *Active Listening*. Cjigaco, IL: University of Chicago, Press.

³⁸ Ognjanov, G., *Integrisane marketing komunikacije*, str.135.

тактиката за активно слушање. Преку поставување на прашања треба сè повеќе да се сознае за другата страна во преговорите. Поради тоа, во моментот кога прашањата се поставени и кога соговорникот почнува да ги изнесува своите мислења, неопходно е целото внимание да се насочи на слушање на она што се соопштува.

Особини на клучните рефлексивни реакции на активното слушање се следните³⁹: 1) поголем акцент на слушањето отколку на зборувањето, 2) реагирање на конкретни наместо на апстрактни работи, 3) следење на оној кој зборува, 4) настојување точно да се сфатат мислите и чувствата кои соговорникот ги искажува, 5) реагирање на чувствата кои соговорникот ги искажал.

Активното слушање се препорачува во советодавната комуникација. Може да се заклучи дека на прв поглед во преговорите активното слушање е несоодветно бидејќи, за разлика од советувачот, примателот обично има одредена позиција, а преговарањето му е од особено значење. Кога се препорачува активно слушање, не значи дека примачот на информацијата треба автоматски да се согласи со позицијата на другата страна и да се откаже од својата позиција. Овде се истакнува дека активното слушање е вештина која ги поттикнува луѓето потемелно да зборуваат за своите чувства, приоритети, а индиректно за своите позиции. Тоа на преговарачите ќе им овозможи подобро да ги запознаат позициите на другата страна, да ги утврдат фактите и информациите кои одат во прилог на тоа да се препознаат начините на кои преку таа позиција се преговара и да ги приближи своите преференции и приоритети.

Може да се каже дека слушањето ни најмалку не е лесна работа. Тоа бара потполна концентрација на соговорникот за тоа што тој зборува. Тоа значи дека страната која е во позиција на слушател треба да ги заборави своите проблеми и да се сконцентрира исклучиво на слушање и разбирање на соговорникот.

Слушањето и разбирањето се два поими кои одат еден со друг во концептот на активното слушање. Активното слушање не значи само да се слушне, туку и да се разбере тоа што е слушнато. Проучувањето на теоријата

³⁹ Athos, A. G. i Gabarro, J.J. (1978), Interpersonal behavior: Communication and understanding in relationship. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

за комуникација тоа најдобро го објаснува поради што активното слушање е исклучиво тежок процес. Преку мерењето на брзината на говорот и брзината на мислењето, констатирано е дека просечниот човек побрзо мисли отколку што го изговара замисленото. Во просек, во една минута се изговараат помеѓу 120 и 130 зборови, додека во просек се мисли со брзина од 600 до 800 зборови во минута. Во овој факт лежи најсериозната пречка за активното слушање. За да се надмине оваа пречка потребно е да се владее со вештината на концентрирање на она за што се зборува, а таа го вклучува следното⁴⁰:

1. Да не се размислува за она што веќе се случило;
2. Да не се размислува за она што треба да се случи;
3. Концентрирање на она што го изговара соговорникот, на интерпретацијата и значењето на изговореното;
4. Користење невербални комуникации и
5. Користење на техниките на активно слушање и тоа парафразирање, појаснување, сумирање и поттикнување како преку сопствените зборови да се изрази примената порака и да се провери нејзиното вистинско значење.

Највисокиот облик на активното слушање се нарекува активно емпатичко слушање. Тоа се дефинира како процес низ кој слушателот прима вербални и невербални пораки, когнитивно ги обработува, упатува вербален и невербален говор на нив и настојува интуитивно да го открие нивното значење, обидувајќи се на сè да гледа како праќач на информации. Применатана овој облик на активно слушање во преговорите посебно е значајно поради тоа што на емпатијата се гледа како на најсилно убедувачко средство во комуникацијата.

⁴⁰ Gligorijevic, d-r Mirjana i Ognjanov, d-r Galjina (2011), „Poslovno pregovaranje“, Beograd, str.68-69.

3.1.8. Прилагодување

Успешниот преговарач треба да биде флексибилен и подготвен да се прилагоди кон другата страна. Тоа значи дека во текот на водењето на преговорите неопходно е постојано преиспитување на почетните претпоставки поставени во текот на фазата на подготовка на преговорите.

Прилагодувањето е способност на усогласување на сопствените интереси со интересите на другата страна. За оваа тактика да се примени потребно е кон преговорите да се пристапи без брзање, т.е. да се има доволно време да се продискутира за преговорите, како и да се разгледаат сите опции за да се донесат нови одлуки. Поради тоа преговорите можат да се реализираат низ неколку фази, односно не е препорачливо со еден состанок двете страни да постигнат договор. Со успешно завршување на една рунда од преговорите се верува дека е постигната согласност помеѓу преговарачите, а тоа значи дека преговорите и понатаму продолжуваат⁴¹.

Прилагодувањето во текот на преговорите внесува и друг поглед кон преговорите. Наместо линеарниот процес кој се состои од фазата на подготовка, започнување, водење, заклучување и извршување на договореното преговорите треба да се набљудуваат како цикличен процес. Составен дел од таквиот процес е евалуацијата која може да се спроведува после секоја поединечна фаза при што она кое претходно е дефинирано и согледано може одново да се провери, согледа и да се прилагоди.

4.1. Завршување на преговорите и склучување договор

Сите преговори имаат свој почеток, средина и крај, без оглед на тоа дали се помалку или повеќе формализирани, дали во нив учествуваат преговарачите како поединци или преговарачки тимови, дали тие се случуваат на деловниот пазар или на пазарот на потрошувачи или, пак, се работи за колективни преговори.

Преговорите во еден момент мора да завршат. Во некои преговори тој момент може да дојде после десетина минути или неколку часови, а некои

Glignorić, d-r Mirjana i Ognjanov, d-r Galjina (2011), „Poslovno pregovaranje“, Beograd, str.70.

преговори завршуваат и после неколку години. Но, без оглед на тоа за какви преговори станува збор важно прашање е како да се заклучат тие преговори.

Како и кај водењето на преговорите така и кај нивното завршување потребно е да се применат неколку преговарачки тактики. Тие тактики се насочени кон другата страна за да се дојде до конечни одлуки за прифаќање на понудените услови, т.е. отстапки до кои може да се дојде. Кај комерцијалните преговори најчеста практика која се применува е *тактиката на затворање*. Оваа тактика има за цел да испита до каде купувачот стигнал во процесот на донесување на одлуки при купување и претставуваат некој вид поттик и притисок тој да го прифати понуденото⁴².

Друга многу успешна тактика за завршување на преговорите е *добро управување со времето*. Тоа значи дека во некои случаи преговорите мора објективно да се завршат во предвидениот рок.

Со времето за постигнување на договор може и вештачки да се манипулира, односно тоа може да биде предмет на договор на двете страни и тие да го диктираат рокот во кој преговорите мора да завршат.

Многу важен момент при заклучување на договорот е уште еднаш да се проверат сите детали во врска со договореното. Во комуникациска смисла, станува збор за сумарен приказ на сето досега договорено, за да се востанови дали двете страни ги имаат разбрано деталите на договорот.

После тоа, сето она што е договорено треба да се преточи во договарачки договор кој ќе има правно дејство, при што, при завршувањето на преговорите неопходно е да се ангажира правник или адвокат.

Кога договорот е напишан и потпишан, преговорите морално се завршени и преминуваат во фазата на следење и извршување на договореното.

⁴² Ognjanov, G., Komunikativna moc prodaje, Beograd: Dosije, str. 107-112.

5.1. Следење и извршување на договореното

Во оваа фаза од преговарачите се очекува покренување и спроведување на следните клучни активности⁴³:

1. Поднесување извештај за постигнатото;
2. Анализа на процесот на преговарање;
3. Ангажирање за извршување на постигнатото и
4. Подготовка за нови преговори.

Поднесување на извештај за постигнатото. Во преговарањето преговарачите најчесто преговараат во име и за сметка на некој друг, како што е некоја компанија, клиенти, менаџерски претпријатија, синдикат и здруженија. Во тој процес тие имаат делегиран степен на авторитет да донесуваат одлуки, да повлекуваат одредени потези и да го прифаќаат она што им е понудено. Во случај на ограничен авторитет, мора да се бара врска на одобрување, пред да се добие или одбие некој постигнат договор.

Во случај на полн авторитет овој чекор не е потребен. Меѓутоа, менаџерите на претпријатието бараат од преговарачите кои ги застапуваат нивните интереси да поднесат извештај за она што е постигнато. Вакви извештаи можа да се бараат во пишувана форма или, пак, во вид на презентација која преговарачот ќе ја презентира пред своите надлежни менаџери.

Анализа на процесот на преговарање. По завршувањето на преговорите потребно е уште еднаш од дистанца да се погледа што е сè направено во процесот на преговарање, како се повлекувани одредени потези, што е констатирано од другата страна, како биле презентирани сопствените интереси како и кои околности ги ограничувале/овозможувале постигнувањата на задоволувачкиот договор.

За разлика од активноста на поднесување извештаи кои им се поднесуваат на надредените, анализата на процесот на преговарање е првенствено од интерен карактер и служи за потребите на преговарачкиот тим.

Gligorijevic, d-r Mirjana i Ognjanov, d-r Galjina (2011), „Poslovno pregovaranje“, Beograd, str.75.

Секоја анализа резултира со *научена лекција*, која ќе биде составен дел од некои идни преговори⁴⁴.

Ангажирање за извршување на постигнатото. Во продажните преговори на деловниот пазар, на пример, преговарачот кој го склучил договорот под одредени услови, мора на себе да преземе и дел од одговорноста за почитување на извршување на овој договор.

Подготовка за нови преговори. Преговарањето е цикличен процес кој непрекинато се обновува и извршува. Секоја фаза на евалуација ги воведува преговарачите во нова фаза на подготовка за некои нови преговори. Тоа е заклучено во контекстот на водење на преговори, кога е нагласено дека во преговорите кои се реализираат во повеќе рунди, во паузите помеѓу нив, преговарачите го анализираат и проценуваат постигнатото во однос на поставените цели, на тој начин вреднувајќи ги остварените резултати. Исто така, истакнавме дека во одреден момент преговорите мора да дојдат до крај, при што нагласен е и фактот дека во деловните ситуации на долг рок гледано тие непрекинато се одигруваат. Следењето и извршувањето на договореното за примарна цел има обезбедување на поставки за некои нови преговори кои во перспектива повторно ќе се водат помеѓу учесниците во сегашните преговори.

2. Преговарачки субпроцеси

Преговарачки субпроцеси се, всушност, психолошките субпроцеси до кои се доаѓа во текот на преговарањето, за кои преговарачот е свесен или воопшто не е свесен. За време на преговарањето се одигруваат различни психолошки субпроцеси кои влијаат на преговарачот. Тие субпроцеси влијаат на изборот на преговарачката тактика, на учесниците во преговорите од спротивната страна, на самиот процес на преговори во целина или во интеракција со преговарачите. Тие субпроцеси влијаат и на самиот резултат на процесот на преговарање и на евентуалниот развој на нивните меѓусебни односи.

Овде најправо ќе започнеме со испитување на перцепцијата и когницијата на процесот на преговарање, ќе дадеме преглед на главните

⁴⁴ Evans, C., Richardson, M. (2010), How to negotiate Effectively, Manager: British Journal of Administrative management, Issue 69, p.32-33.

процеси на перцепцијата и когницијата и ќе опишеме како проблемите и дијалозите се поврзани со нив. Потоа ќе го анализираме расположението и емоциите и нивното место во процесот на преговарање. И, на крај, ќе ја анализираме динамиката на комуникација и процесите кои влијаат врз резултатите од преговарањето.

2.1. Перцепција

Перцепцијата е сложен физиолошки и психолошки процес. Перцепцијата е процес преку кој поединците се поврзуваат со својата околина. Поединецот прима стимуланти, им дава смисла врз основа на претходни учења, паметења, очекувања, фантазија и уверувања⁴⁵. Перцепцијата е широк и сложен процес на информирање на поединецот. Луѓето ја интерпретираат својата околина, како би можеле соодветно да реагираат на околината. Човековата околина е сложена - таа содржи голем број различни дразби со различни особини како што се големината, бојата, обликот, структурата и релативните новости.

Поради овие сложености невозможно е да се процесуираат сите достапни информации, поради што перцепцијата постанува селективна, примајќи некои дразби, а истовремено исклучувајќи некои други.

Поради тоа постојат голем број перцептивни „спречувачи“ кои на луѓето им овозможуваат полесно да ги процесуираат информациите.

Различни луѓе можат да видат иста работа на различен начин. Фактори кои влијаат на формирање, а понекогаш и на деформација на перцепцијата се⁴⁶:

1. *Лични карактеристики на набљудувачот*, тие опфаќаат ставови, карактеристики на личноста, мотиви, интереси, искуства и очекувања;
2. *Карактеристики на објектот на набљудување*, дали предметот или објектот е груб, атрактивен, бучен итн.;
3. *Контекст во кој го гледаме предметот или случувањето*, време, локација, светлост, топлина, боја и некои други фактори.

⁴⁵ Gligorijevic, M. (1993), Ponasanje potrosaca-implikacije marketing strategije, magisterska teza, Beograd: Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu, str.41.

⁴⁶ Gligorijevic, d-r Mirjana i Ognjanov, d-r Galjina (2011), „Poslovno pregovaranje“, Beograd, str.83.

Преговарачите во секоја ситуација пристапуваат врз основа на својата перцепција на минатото искуство и своите моментални ставови и однесувања. Очекувањата на преговарачот во поглед на идните однесувања на преговарачите од другата страна и резултатите од тоа однесување значајно се засноваат на информациите собрани од директното искуство или од одредени забелешки. Перцепцијата на другата страна, окружувањето и карактеристиките на самиот преговарач влијаат на неговата способност со точност да го интерпетира тоа што другата страна го мисли и зборува.

Левицки, Саундерс и Бери истакнуваат четири видови на искривувања, односно грешки во перцепцијата во текот на преговорите и тоа⁴⁷:

- Стереотипи,
- Хало ефект,
- Селективна перцепција и
- Проекција.

Овде ќе направам само краток осврт на овие грешки во перцепцијата. Формирањето на стереотипите и хало ефектот претставуваат дисторзии на перцепцијата кои настануваат поради генерализација, односно фактот дека се користи мала количина на перцептивни информации при донесувањето на значајни заклучоци. Од друга страна, пак, селективната перцепција и проекција се искривувања кои вклучуваат претпоставки за особините и квалитетот на другата страна. Информациите се филтрираат и искривуваат сè со цел да се ускладат со постоечките верувања на преговарачите.

2.2. Комуникација

Преговарањето претставува еден облик на интерперсонална комуникација. Комуникациските процеси, вербални и невербални, претставуваат клучен фактор за остварување на целите во процесот на преговарање и решавање на конфликтите.

Без квалитетна комуникација нема преговарање, не можат да се презентираат почетните ставови ниту, пак, да се оствари напредок. Преговарањето е процес на комуницирање чија основна цел е донесување

⁴⁷ Lewicki. R.J., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), Negotiation, Boston: McGraw-Hill/Irwin, стр. 133-135.

заеднички одлуки. Целта на преговарањето е ускладување на активностите на преговарачките страни, размена на информации и комуникација за деталите во смисла да се постигнат деловни договори.

Преговарањето во основа е комуникациски проблем, дијалог помеѓу преговарачките страни, сè со цел да се изнајде решение кое е прифатливо или најдобро и за двете страни. Од овде, комуникациските процеси се клучни за остварување на целите на преговарањето и решавањето на конфликти. Комуницирањето во контекстот на преговарање е процес во кој преговарачите ги изнесуваат своите интереси, позиции и цели.

Комуникацијата подразбира цел процес на преговарање, така што се објаснува и како процес на интеракција и како контекст за сите детали кои можат да влијаат на самиот процес и на резултатот од преговарањето.

Комуникацијата е активност која претставува размена на информации, односно значење помеѓу субјектите на комуницирање. Анализата на комуникацијата во процесот на деловното преговарање започнува со основен модел на комуникацискиот процес кој овозможува идентификување на основните елементи на комуницирање, релевантните стимуланси и активности, од кои од посебно значење се кодирањето и декодирањето на пораките⁴⁸.

Едно од основните прашања во процесот на комуницирање, односно во преговорите е, што се пренесува, односно што е предмет на комуницирање во преговарањето? Предметот на комуницирање се испитува низ бројни различни начини, но најчесто вклучува снимање на играње улоги во преговорите на аудио или видео ленти и анализа на обрасците на комуницирање кои при тоа се појавуваат.

Во текот на преговорите се јавуваат пет различни категории на комуницирање⁴⁹:

- Понуда, контрапонуда и мотиви;
- Информации за алтернативите;
- Информации за резултатите;
- Социјални оправдувања и
- Комуникација за самиот процес.

⁴⁸ Milisavljevic, M., Maricic, B., Gligorijevic, M. (2009), Osnovi na marketingot Belgrad, Ekonomski fakultet, str.517.

⁴⁹ Roy J.Lewicki, David M. Saunders, Bruce Barry " Pregovaranje" (5 izdanie), 2006 Zagreb str.165-167

Понуда, контрапонуда и мотиви

Ова претставува најважен предмет на комуникација во текот на преговорите. Комуникациската рамка на преговори се заснова на претпоставката дека давањето на понудата е динамичен процес (понудата со тек на времето се менува) и интерактивен процес (преговарачите влијаат еден на друг). Исто така, бројни интерни и екстерни фактори, како временското ограничување, нормите на реципроцитет, алтернативи, притисокот на страните поттикнуваат интеракција и ги мотивираат преговарачите да ја променат својата понуда. Во текот на изнесување на понудата и контрапонудата непрекинато се менуваат параметрите на преговарањето и се стеснува преговарачкиот процес, односно зоната на можни договори, а сето тоа ја води дискусија во насока на постигнување договор.

Секој преговарач има преференции кои ја одржуваат неговата мотивација која се јавува во текот на преговорите и се однесува во рамнотежа со нив. Преференциите можат да влијаат на однесувањето на спротивната страна како и на резултатите од преговорите.

Информации за алтернативите

Комуникацијата во преговорите се занимава и со тоа како размената на информациите за алтернативите со другата страна влијаат на процесот на преговарање. Овде се поставува прашањето дали е доволно постоење на најдобра алтернатива во преговорите при што преговарачот би бил во предност во однос на другата страна или тој треба да ги каже на другата страна алтернативите кои тој ги има.

Постоењето на најдобрите алтернативи во преговорите менуваат неколку работи и тоа: 1) преговарачите со атрактивна алтернатива повеќе поставуваат долна граница; 2) преговарачите чии противници имаат привлечна алтернатива, ја одредуваат ниската долна прифатлива граница; 3) кога и двете страни знаат дека едниот преговарач има поволна алтернатива, тој преговарач постигнува подобри резултати во преговорите⁵⁰.

⁵⁰ Pinkley, R.L., Neale, M.A. i Bennett, R.J. (1994), The impact of alternatives to settlement in dyadic negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 57-97-166.

Информации за резултатите

Познавањето на информациите за степенот на задоволството за постигнатите резултати за двете страни, негативно влијае на задоволството на преговарачите. Генерално гледано, поседувањето на информации како другата страна го оценува својот успех, негативно влијае на начинот на кој едната страна го проценува својот успех⁵¹.

Социјални оправдувања

Уште еден вид на комуникација која се јавува во текот на преговорите се социјалните оправдувања кои преговарачите ги користат за објаснување на ситуацијата на другата страна, а посебно објаснување на ситуацијата на лоши вести⁵².

Комуникација за самиот процес

Понекогаш самиот процес на преговарање е главна тема на комуникација - како се случува и која процедура може да ја подобри ситуацијата. За да се прекинат конфликтите во преговарањето, односно преговорите да излезат од слепата улица, една стратегија е преговарачот да нагласи на другата страна дека одредената постапка е непријателска и контрапродуктивна за продолжување на преговорите⁵³.

2.2.1. Вербална комуникација

Начинот на кој преговарачите комуницираат е подеднакво важен како и она што го зборуваат, истражувањата се занимавале со различни начини на кои луѓето во преговорите разговараат меѓу себе. Кога станува збор за комуникација, прво се помислува на јазикот како средство преку кое таа комуникација се остварува. Меѓутоа, комуникацијата се состои од вербални и невербални симболи. Вербалната и невербалната комуникација, во суштина, се неразделен дел.

Гибобс, Брадак и Буш тврдат дека преговарањето „претставува размена на информации со помош на јазикот кој го координира и управува значењето“.

⁵¹ Thompson, L., Valley, K., Kramer, R. (1995), *spored* : Lewicki, R.J., Saundres, D.M., Barry, B.(2006), str.167.

⁵² Bies, R. i Shapiro, D. (1987), *Interactional fairness judgments: The influence of causal accounts*. Social Justice Research, 1, 199-218.

⁵³ Brett, J., Adair, W., Lempereur, A., Okumura, T., Shikhirev, P., Tinsley, C. i Lytle, A. (1998), *Culture and joint gains in negotiation*. Negotiation Journal, 14 (1), 61-86.

Преку изборот на зборовите, преговарачот не само што укажува на својата позиција, туку може да ја обликува и предвидува. Дискусиите на почетокот на преговорите се клучни за дефинирање на проблемот и за пронаоѓање или спречување на интегративни решенија. Во процесот на преговорите треба да се започне со најважните прашања и да се заврши со помалку важните. Ако можете да постигнете договор за најважните работи, останатите прашања најверојатно најлесно ќе бидат решени. На крајот се формализира договорот, во пишувана форма или во облик на писмо на намери. Прегледот на преговорите после постигнувањето на договор овозможува како во иднината треба да се постигнуваат подобри резултати.

Во преговорите јазикот дејствува на две нивоа: логично и прагматично. Не е важно што се зборува и како тоа се зборува, туку какви дополнителни или прикриени информации се праќаат, пренесуваат и примаат. На пример, кај пречките, не реагираме само на содржината на пречките туку и на неизречената порака.

Гибонс, Брадак и Буш наведуваат пет лингвистички димензии на пречки во комуникацијата и тоа⁵⁴:

- Употреба на поларизиран јазик, односно тоа подразбира употреба на позитивни или негативни изрази, при што преговарачот користи позитивни зборови за сопствената позиција и негативни за другата страна во преговорите;
- Изразување на вербална непосредност т.е. мера на посакувана непосредност, која може да е висока и ја вклучува другата страна;
- Интензитет на јазикот, при што високиот интензитет пренесува силни чувства, а нискиот интензитет ги пренесува послабите чувства;
- Степен на лексичка разновидност (поседување на широк и богат речник), при што високиот степен на лексичка разновидност означува добро снаоѓање и компетентност во јазикот, а ниската

⁵⁴ Gibbons, P., Bradac, J.J., Buch, J.D. (1992), spored Lewucki, R.J. Saunders, D.M., Barry, B. (2006), citiran trud, str.169.

разновисност значи лошо снаоѓање, тешкотија при зборувањето или неискуство;

- Степенот во кој јазичниот стил искажува моќ, при што степенот на ниска моќ упатува на вербално испревртување, двоумење и пристојност на границата на послушност и подреденост, а високата моќ покажува вербална доминација, јасност и цврстина во изразувањето, односно висока самодоверба.

Значењето на пораката може да биде јасна за оној кој зборува, но збунувачки за оној кој слуша. Во секоја комуникација може да постои можност за недоразбирање, а особено кога станува збор за припадници на различни култури, старосни групи, социјални групи или полови.

2.2.2. Невербална комуникација

Голем дел во комуницирањето помеѓу луѓето едни со други во текот на комуникацискиот процес се случува по пат на невербална комуникација. Под невербална комуникација се подразбира начин на кој поединецот се изразува и комуницира без зборови, односно употребува невербални симболи во комуникацијата. Невербалната комуникација се изразува преку изрази на лицето, говорот на телото, движења на главата и тонот на гласот. Невербалниот говор има пет пати појакано влијание од вербалниот говор. Според некои истражувања се претпоставува дека од 65% до 90% од комуникацијата се одигрува на невербално ниво.

Овде ќе наведем четири главни аспекти на невербалната комуникација⁵⁵:

1. Паралингвистички дел, кој вклучува вокализација и пауза во говорот;
2. Говорот на лицето, кое содржи фацијални движења и статични изрази како што се подигнување на веѓите, затворени или полуотворени очи, ширење на ноздрите и положба на усните;
3. Говор на телото, кој се состои од многу различни движења и
4. Говор со очи, за кој се верува дека е најбогат дел во невербалната комуникација.

⁵⁵ Gligorijevic, d-r Mirjana i Ognjanov, d-r Galjina (2011), „Poslovno pregovaranje“, Beograd, str.106.

Движењата обично ја појаснуваат, надополнуваат или ја дефинираат вербалната порака. Паралелното користење на вербалната или невербалната комуникација ја нагласува важноста на пораката која се праќа. Во текот на преговорите многу е важно да се воспостави контакт со очите, при што со тоа се покажува на другата страна дека внимателно ги слушате.

Различните телесни движења и модели на однесување се разликуваат помеѓу различните култури, а понекогаш можат да имаат и спротивно значење.

Невербалната комуникација има значајна улога за успешна интеракција. Преговарачот мора да ги разбере скриените вербални и невербални реакции на другата страна, за да може да утврди дали избраните стратегија и тактика кои ги користи можат да доведат до саканиот резултат. Учењето за невербалното однесување ја зголемува и преговарачката моќ.

2.2.3. Клима за време на преговорите

Секој преговарачки процес има сопствена клима т.е. општо расположение кое влијае на начинот на развивање на преговорите, а го одредува начинот на кој се однесуваат преговарачите. Можеме да ги согледаме меѓусебните односи помеѓу преговарачите ако ги набљудуваме тонот на гласот, зборовите кои ги користат, одредените движења и распоредот во просторијата. Во преговорите многу е важно да постои позитивна клима која ќе им овозможи на преговарачите да работат заедно и да дојдат до посакуваниот резултат.

При контролирањето на климата, секој преговарач треба да покаже дека како што тој ги раководи и се грижи за сопствените интереси, исто така тој се грижи и за интересите на другата страна. Доколку преговарачот успее да создаде позитивна клима, тогаш спротивната страна ќе се труди да ги реши проблемите наместо да ги пушти тие да ескалираат. За цело време додека траат преговорите треба да се набљудува однесувањето на другата страна, при што нејзиното невербално однесување, ќе го покаже и нејзиниот став.

Во процесот на преговорите се среќаваме со следните видови на клима⁵⁶:

⁵⁶ Niereberg, J. and Ross, I. (2003), The Secrets of Successful Negotiation: Effective Strategues to Improve Your Negotiating Skills, Duncan Baird Publishers, London, pp.37-40.

- Непријателска клима, која настанува кога едната страна ги занемарува или изоставува интересите на другата страна. Во таков случај преговарачот треба да биде одлучен да се фокусира на своите цели и да се однесува пријателски;
- Здодевност, која се покажува со тропане на прстите по масата, цртање по хартија, гледање во една точка. Во ваков случај потребно е да се види како може да се врати вниманието на преговарачите или е неопходно да се направи пауза;
- Сомнителност. Тешко е да се напредува во преговорите доколку другата страна не ви верува;
- Неорганизираност. Оваа ситуација настанува кога и едната и другата страна не се подготвени да ги водат преговорите. Особено кога не е констатиран дневниот ред;
- Преголема пријателска клима. Неискусните преговарачи можат да наидат на проблем во преговорите доколку премногу се однесуваат пријателски со другата страна, мислејќи дека тоа ќе им помогне да ја прикријат недовербата. Во овој случај, потребно е да се фокусираат на дневниот ред и да се придржуваат на истиот;
- Напната клима. Во овој случај потребно е за да се спушти притисокот и да се премине кон хумор или да се даде пауза.

Одржувањето на позитивна преговарачка клима е едно од главните преговарачки оружја и преговарачите треба да се обидат да го разберат однесувањето на другата страна.

2.2.4. Медиуми на комуникацијата

Комуникацијата, како еден од главните елементи на секое преговарање, се спроведува со користење на еден или повеќе медиуми или канали на комуникација. Основни канали на преговорите се комуникација лице во лице, телефон, писмо, електронски канал кој вклучува: *e-mail* (електронска пошта), *instant messaging* (брзи, моментални пораки), *chat room* (собни дискретни разговори) видео конференции, електронско преговарање итн.

Одбраните канали или медиуми на комуникација можат да влијаат на резултатите во преговорите. Медиумите на комуникациите можат да влијаат и на перцепцијата на комуникациската задача, на нормите на однесување, на објективните резултати и на субјективните резултати.

Главна разлика помеѓу поедини медиуми на комуникација е нивната социјална присутност, односно способноста на комуникацискиот канал да пренесе суптилни нијанси на значењето надвор од буквалното значење на текст пораката. На пример, како алтернатива на средбата лице во лице, телефонскиот разговор единствено успева да го пренесе тонот на гласот, но не и изразот на лицето или движењето на телото. Во пишуваната комуникација, пак, постојат само зборови и симболи на хартија, иако изборот на зборовите може да го искаже тонот, формалноста и емоциите.

Големо влијание врз каналите на комуникација има и развојот на информационата технологија. Е-mail-от сè повеќе зазема големо место во комуникацијата во процесот на преговорите. Тој претставува еден облик на пишувана комуникација која вклучува електронски пренос. За повеќето луѓе електронската пошта претставува неформално средство за комуницирање, така што и при формалното комуницирање не се внимава на граматичките правила, на интерпункциските знаци итн.

2.2.5. Проблеми во комуникацијата

Постојат три големи проблеми во процесот на комуникација⁵⁷:

- Преговарачите не се обраќаат еден на друг или, пак, не на начин на кој можат да се разберат;
- Дури и тогаш кога јасно и гласно се обраќаме на другата страна, можно е тие нас и да не не слушаат. Тоа претставува уште еден проблем во комуникацијата;
- Трет проблем во комуникацијата е недоразбирањето. Едната страна може погрешно да го протолкува она што другата страна ќе

⁵⁷ Fisher, R., Ury, W.L., Patton, B.M. (1999), Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In, Tandom House Business Books, Reading, Berkshire, pp.33-35.

го каже. Кога станува збор за различни култури, голема е веројатноста да дојде до големо недоразбирање.

2.3. Преговарачка моќ

Многу важен субпроцес во процесот на преговарање е стекнувањето и употребата на моќ. Моќта на преговарачите им дава предност во однос на другата страна. Кога ќе кажеме *моќ*, мислиме на тоа што преговарачите даваат предност пред другата страна или ја зголемуваат веројатноста тие да ја остварат својата цел. Моќта дава можност за менување на туѓите ставови и однесување. Сите преговарачи сакаат моќ, сакаат да знаат како да ја притиснат другата страна, да ги уверат другите да гледаат на работите како што тие гледаат на нив, да ги натераат да им дадат што тие сакаат, да стекнат предност над нив или да го променат нивното мислење.

Преговарачката моќ има круцијална улога во сите преговори, без оглед дали се работи за преговори помеѓу работодавците и вработените, помеѓу купувачи и продавачи или, пак, за политички преговарања. Секоја страна во преговорите има перцепција за својата преговарачка моќ низ спознавање на сопствената сила и слабост во однос на другата страна. Перцепцијата на моќта влијае на способноста на секоја страна да ги оствари своите цели.

Сите преговарачи сакаат моќ. Мислат дека моќта е многу важна бидејќи ѝ дава предност на едната страна во однос на другата. Таа донесува голема количина ресурси, привилегирани информации и можност да се влијае врз однесувањето на другата страна.

Желбата за моќ во преговорите најчесто произлегува од следните две сфаќања⁵⁸:

1. Преговарачот мисли дека моментално поседува *помалку моќ* во однос на другата страна. Во тој случај, преговарачот верува дека другата страна веќе има некоја предност која може и сака да ја искористи, па бара моќ која може да ја достигне и неутрализира моќта на другата страна;

⁵⁸ Roy J.Lewicki, David M. Saunders, Bruce Barry, „Pregovaranje“ (5. izdanie), 2006, Zagreb, str.183-184.

2. Преговарачот мисли дека му е потребна *поголема моќ* во однос на другата страна ако сака да ги постигне саканите резултати. Во тој случај преговарачот верува дека дополнителната моќ е потребна доколку се сака да се создаде или задржи предноста во престојните преговори.

Овие сфаќања упатуваат на примена на една од следните тактики: тактика на изедначување на моќта или тактика на создавање на разлики помеѓу моќта на двете преговарачки страни. Во првиот случај, преговарачот се обидува да ја зголеми сопствената моќ или да ја намали моќта на другата страна и да се создаде ситуација на изедначување на моќта. Целта на овие тактики е спречување на можноста за доминација на едната страна во однос на другата. Според тоа, преговорите се насочуваат кон постигнување на компромиси, односно кооперативен, интегративен или принципиелен договор.

2.3.1. Видови на моќ

Авторот Џејмс Ван Хисе во своите есеи дава интересни забелешки за видовите и природата на моќта⁵⁹.

- **Надмоќ.** Ова претставува таков вид на моќ која тежи кон потполна контрола и потполна доминација.
- **Воена моќ.** Со развојот на технологијата сè повеќе се користи оваа моќ. Кога воената моќ ќе достигне одредено ниво, деструктивниот потенцијал повеќе не се одликува со голема сигурност, туку се претвора во нејзина спротивност.
- **Институционална моќ.** Ова е моќ на владата, црквата и корупцијата.
- **Моќ на верувања.** Тоа е моќта која ги одредува изборите кои ќе ги направиме во животот, а нашето дејствување ќе помогне во обликувањето на светот во кој живееме.

Додека, пак, авторите Френч и Равен во својот труд наведуваат пет врсти на моќ: стручна, наградна, присилна, легитимна и референтна моќ⁶⁰.

⁵⁹ Niernberg, J., Ross, I. (2003), The Secrets of Successful Negotiation: Effective Strategies to improve Your Negotiating Skills, London: Duncan Baird Publishers, str.90.

⁶⁰ French, J.R.P i Raven, B. (1959), The basis of social power. U:D. Crartwright (ur), Studies in social power. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.

Стручната моќ произлегува од едноставни, темелни информации за некоја тема.

Наградна моќ: произлегува од можноста за наградување на другите за успешно извршување на одредена работа.

Присилна моќ: Произлегува од можноста за казнување на други за неизвршување на одредна работа.

Легитимна моќ: произлегува од положбата или формалната титула во некоја организација и користење на привилегии кои таа моќ ги донесува.

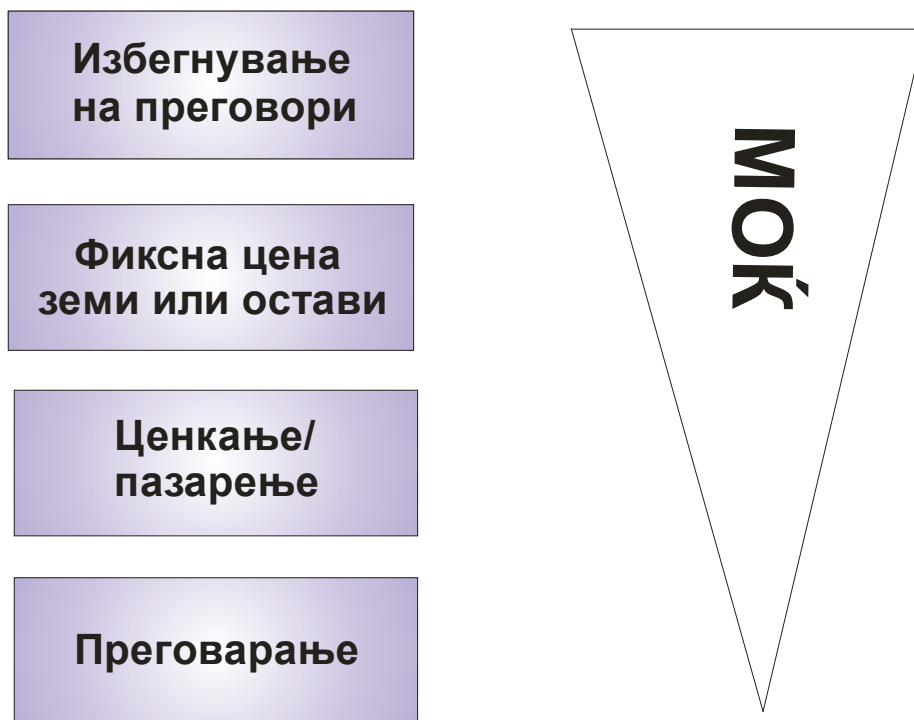
Референтна моќ: произлегува од почитувањето или воодушевањето кои некој ги ужива поради своите особини, некои карактеристики на личноста, интерперсоналниот стил и слично.

Традиционалните пристапи на моќ ги нагласуваат нејзините аспекти на доминација и казнување. Питер Колемен се фокусира на позитивните и конструктивните аспекти на моќ. За овој автор доминацијата е само еден од аспектите на моќ, затоа што таа самата по себе не е ниту конструктивна ниту деструктивна. Според Колемен, карактеристики на деструктивната/компетитивната моќ се⁶¹:

- Количината на моќта е ограничена, поголема моќ на едната страна подразбира помала моќ на другата страна;
- Луѓето кои имаат моќ, сè повеќе трудат да имаат уште поголема моќ.
- Односите на моќ се еднонасочни, не постои меѓусебно влијание помеѓу страните;
- Бидејќи станува збор за нулта сума, односите на моќ се компетитивни, т.е. не постои несогласување помеѓу луѓето кои имаат моќ и оние кои немаат;
- Моќта се изедначува со принуда;
- Моќта е контрола.

Можеме да кажеме дека преговарањето е само еден од неколкуте можни процеси на размена. На следната слика е прикажана хиерархијата на процесите на размена заснована на нивоа на моќта.

⁶¹ Coleman, P.T. (1997), „Psychological Resistance to and Facilitation of Power-Sharing in Organizations“. (Dissertation Abstract).



Слика 3: Процес на размена и моќ⁶²

На врвот е стратегија за избегнување на моќта. Следниот степен е фиксна цена. Ценкањето ги вклучува и двете страни кои разговараат и се нагудуваат околу едно прашање. Според одредени автори ценкањето претставува и преговарање. Основна разлика помеѓу овие два поима е тоа што преговарањето вклучува повеќе прашања или валути. Моќта која преговарачот ја има ќе одреди кој процес на размена ќе се примени.

2.3.2. Тактики на моќ

Преговарачите користат различни тактики за да ја зголемат својата преговарачка моќ⁶³. Тие тактики се следните:

- *Изградување на односи со одговарачка трета страна.* Еден од најуспешните начини за зголемување на моќта на преговарачите е добивањето поддршка од некоја друга трета страна, која сака да се вклучи и да биде на ваша страна. Во многу случаи третата страна има влијание на спротивната страна во преговорите. Во изборот на

⁶² Goselin, T. (2007), Practical Negotiating: Tools, Tactics and Techniques, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, p.7.

трета страна, преговарачот има три можности: пријател на другиот преговарач, сопарник на другиот преговарач или јака непристрасна страна;

- *Други решенија надвор од преговарачката страна.* Развивајќи други алтернативи на дејствување, преговарачката страна може на крајот да одлучи да тргне по друг пат на преговарање или само да ја убеди другата страна да ги подобри условите на договор;
- *Привлекување на внимание.* Оваа тактика е последица од недостаток на внимание на јаката страна која значи дека таа слабата страна не ја смета за важна или јака;
- *Превземање на иницијативи.* Искуството покажува дека компаниите кои превземаат иницијативи во своите односи со другата страна поминуваат многу подобро од тие кои се блокирани со чувство на немоќ и чекаат предлог од другата страна;
- *„Подели, па владеј“.* Преговарачите секогаш треба да бараат поделба на другата страна и да се обидат да ја искористат. Јаката страна обично има многу односи, интереси и група за која треба да се грижи, што може да овозможи вештиот преговарач да ја зголеми својата преговарачка моќ;
- *Изградување на мостови.* Ова тактика се состои од барање на заеднички факти кои слабиот преговарач може да ги поврзе со спротивната страна. Јаките преговарачи обично не гледаат причина да соработуваат со послабите;
- *Поврзување.* Оваа тактика се состои од поврзување на повеќе барања кои, навидум можат да бидат и неповрзани во едно единствено преговарачко барање, каде решението на еден проблем е условено со решението на друг проблем кој, можеби, за спротивната страна не е доволно важен за да се стави на дневен ред на преговори.

Преголемата употреба на моќ може да ја доведе слабата страна да заземе одбранбен став и со тоа да се постигне договор.

⁶³ Salakjuz, Dz. V. (2006), citiran trud, str. 212-218.

2.3.4. Извори на преговарачка моќ

За да можат да се објаснат различните начини на кои преговарачот се стекнува со моќ, најпрво мора да се разгледаат нејзините извори.

Во многу современи трудови за моќта, нејзините извори, сè уште се темелат на следната типологија⁶⁴:

- информациски извори на моќ,
- лични извори на моќ,
- положбата во организацијата како извор на моќ,
- односите како извори на моќ и
- контекстуални извори на моќ.

Овие категории не се ригидни и апсолутни. Моќта може да се создаде на различни начини во многу различни контексти.

Информациски извори на моќ. Во контекст на преговарањето, поседувањето на поголем број информации се најчест извор на моќ. Информациската моќ се заснова на способноста на преговарачот да присобере што е можно поголем број информации и да ги организира фактите и податоците кои ја поддржуваат неговата позиција, неговите аргументи и посакуваните решенија. Преговарачот, исто така, може да ги користи информациите со цел да ја оспори позицијата и резултатите на другата страна или, пак, да ги побие нејзините аргументи.

Размената на информации во процесот на преговори е многу важно и во процесот на давање отстапки. Како што секоја страна дели информации, така се создава и дефиниција за заедничка ситуација. Количината и видовите на информации кои се делат и начинот на кој преговарачите ги делат, и на двете страни им овозможува да создадат заедничка слика за моменталниот предмет за кој се водат преговорите.

Низ размената на информации и двете страни настојуваат да дадат заедничка дефиниција за ситуацијата спрема која и двете страни ја прилагодуваат својата позиција, што им овозможува на крајот да дојдат до обостарно прифатливо решение.

⁶⁴ Raven, B. , Schwartzwald, J. i Koslowski, M. (1998), Conceptualizing and measuring a power/interaction model of interpersonal influence. Journal of Applied Social Psychology, 28 (4), 297-332.

Презентирањето на информации е, исто така, важен извор на моќ во преговорите. Моќта која се темели на стручност е особено важен облик на информациска моќ. Моќта која донесува информации достапна е за секој кој собира факти и бројки кои ги поддржуваат неговите аргументи, додека сручната моќ припаѓа само на оние за кои се мисли дека во одредена мерка имаат совладано одреден број информации.

Лични извори на моќ. Поединците имаат различни лични ориентации спрема социјалните ситуации. Според Deutsch, најважни се три ориентации: когнитивна, мотивациска и морална ориентација спрема некоја ситуација, кои го управуваат однесувањето и реакциите на одредена ситуација⁶⁵. Тоа се стабилни индивидуални разлики кои влијаат на тоа како поединците ја стекнуваат и користат моќта.

Позицијата во организацијата како извор на моќ. Станува збор за два извори на моќ во организацијата: 1) легитимна моќ која се заснова на титула, должност и одговорност која ги бара самата работа и 2) моќта која произлегува од контролата на ресурси која е поврзана со таа позиција.

Легитимната моќ произлегува од одредена работа, работно место или положба во хиерархиската позиција. Моќта се темели на титула, должност и одговорност на самата работа, а „легитимност“ на личност која се занимава со таа работа, произлегува од титулата и должноста поврзани со тоа место внатре во одредената организација. Легитимната моќ претставува темел на социјалната структура.

Луѓето кои ги контролираат ресурсите имаат моќ да ги отстапат тие ресурси на секој кој го работи она што тие го сакаат или, пак, да ги ограничат на оние кои работат спротивно на тоа што тие го бараат и сакаат. Ресурси може да претставува сè, во зависно од предметот на преговорите. Некои од нив се повеќе, а некои помалку значајни како извори на моќ, зависно од тоа колку учесниците во преговорите ги вреднуваат. Во организациски контекст, некои од најважните ресурси се следните: пари во најразлични облици, залихи, човечки капитал, време, опрема, услуги и интерперсонална потпора. Ресурсите најчесто се користат на еден од двата начина: како награда и како казна.

⁶⁵ Deutsch, M. (1985), *Distributive Justice: A social psychological perspective*. New Haven, CT: Yale University Press.

Френч и Равен нив ги нарекуваат моќ на награда и моќ на присила⁶⁶.

Односите како извори на моќ. Овде ќе споменам три вида на моќ: меѓузависност меѓу целите, референтна моќ и професионална мрежа.

Начинот на кој преговарачот ги гледа своите цели влијае на веројатноста дека тие конструктивно ќе ја користат својата моќ. Структурата на целта има конзинстетно силно влијание на ставовите и однесувањата на преговарачите бидејќи ја одредува нивната ориентација спрема моќта.

Референтната моќ. Оваа моќ произлегува од почитувањето или восхитувањето кое некоја личност го покажува поради својата личност, чесност, интерперсоналниот стил и слично.

Мрежа. Овој вид на моќ се темели на положбата во организациската структура. При тоа не се мисли само на хиерархиската структура. Овој вид на моќ произлегува од одредена положба внатре во некоја структура. Личноста која се наоѓа на таа положба не мора да има никаква формална титула, нејзиното влијание се темели на можноста да контролира и управува со сè што произлегува од таа положба.

Контекстуални извори на моќ. Извор на моќ може да биде контекст, ситуација или окружување во кои преговорите се одигруваат, а не само особините на поединците и нивните односи. Иако овие облици на моќ краткорочно се занемаруваат, сепак претставуваат подеднакво важен извор.

Најдобра алтернатива на преговарање на преговарачот му дава моќта бидејќи му нуди можност за избор помеѓу предлозите на другата страна или на некој алтернативен договор. Секоја остварлива најдобра алтернатива на преговарање, на преговарачот му овозможува да отстапи од моменталните договори и да ја искористи својата најдобра алтернатива на преговарање како во моменталните преговори да постигне подобар договор.

Култура. Културата одредува „состав на значења“ во некое социјално окружување. Таа означува состав на основни претпоставки, норми и/или заеднички вредности со кои поединците внатре во некои групи или организации дејствуваат, а кои одредуваат како да се однесуваат во интеракција со други,

⁶⁶ French, J.R.P. i Raven , B. (1959), The bases of social power. U:D Cartwrithing (ur), Studies in social power. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.

како да соработуваат, како да се постават спрема надворешната околина и како да ја водат организацијата во иднина.

Претставници, странки и надворешна публика. Кога преговарачите ги претставуваат туѓите гледишта и кога во преговорите учествуваат повеќе страни, кога се присутни јавни медиуми или кога преговарачот го набљудува, критизира и го оценува публика преговорите стануваат значајно сложени. Сите тие други учесници можат во текот на преговорите активно, формално или неформално, да вршат притисок на другата страна.

2.3.5. Постигнување на договор со страните кои имаат поголема моќ

Најчесто, преговарачите се оние на кои се применува моќта. Малку истражувања се направени на тоа како луѓето треба да се однесуваат кога преговараат со некој кој има поголема моќ.

Анализата на преговарачката моќ се сведува на утврдување на начините како да се стекне моќта и да се употреби во своја сопствена корист. Неколку студии имаат испитувано како луѓето треба да се однесуваат кога преговараат со некој кој има многу поголема моќ. Едно такво испитување има направено Салакјуз⁶⁷. Тој укажува дека треба да се направи разлика помеѓу вкупната моќ и „тематската моќ“ која претставува веродостоен показател во одредени преговори. Од вкупната моќ, која ја чинат физичките средства, значајно влијание на резултатите во преговорите имаат: 1) средствата која одредена страна ги изнесува за одредна тема на преговарање и 2) вештините и волјата која одредена страна ги применува во преговарачките постапки.

Постојат четири начини на кои луѓето ја доживуваат моќта, а кои можат да бидат преведени во четири големи стратегии на моќ во окружувањето на деловното преговарање: поддршка, самостојност, наметливост и заедништво⁶⁸.

1. *Стекнувањето на поддршка од другите луѓе.* Малите компании често воспоставуваат зависни или штитенички односи со големите компании.

⁶⁷ Salakjuz. Dz. V. (2006), citiran trud, str. 29.

⁵⁵ McClelland, D.C. (1975), Power the Inner Experience, spored Salakjuz, Dz. V. (2006), citiran trud, str.209-212.

Страните кои ја применуваат оваа стратегија јасно даваат до знаење дека големите компании се подготвени да извршат наредба на таа голема компанија. Истовремено, бараат од јаката страна да се однесува на задоволителен начин. Сепак, зависноста не може да се воспостави еднострано.

Проблем кај оваа стратегија се можните промени кај главната компанија.

2. *Воспоставување на лична самостојност и независност од другите.* Плашејќи се од трошковната стратегија, многу компании бараат самостојност. За да можат успешно да ја сочуваат самостојноста, многу компании често се впуштаат во постојани преговори.

3. *Наметливо однесување.* Ова претставува традиционална стратегија за моќните. По пат на принуда и закани и еднострани отстапки од страна на големите компании, ги принудуваат другите да им го дадат тоа што го сакаат. Понекогаш и слабите страни можат да ја применат оваа стратегија.

4. *Постоење на тимови во организацијата.* Компанијата создава сојузи, коалиции и здружувања кои ја зголемуваат нејзината преговарачка моќ да ги оствари своите цели користејќи средства од другите тимови, коалиции или кој било вид на здружување. Оваа стратегија ја применуваат слабите страни.

После изборот на стратегија, страната во преговорите се обидува да ја примени својата моќ низ вешто користење на тактики.

2.4. Преговарачко влијание

Преговарачкото влијание е способност која личноста ја поседува и применува при размислувањето или постапките на другите луѓе во преговарачкиот процес. Потребно е да се прави разлика помеѓу концептот на моќ и влијание.

Моќта е потенцијал за промена на туѓите ставови и однесувања кои преговарачот ги има во дадена ситуација⁶⁹.

Влијанието е наведување на другите луѓе да го работат она што ние сакаме тие да го прават⁷⁰. Влијанието може да се случува перманентно и/или

⁶⁹ Gligorijevic, d-r Mirjana i Ognjanov, d-r Galjina (2011), „Poslovno pregovaranje“, Beograd, str.133.

⁷⁰ Gligorijevic, d-r Mirjana i Ognjanov, d-r Galjina (2011), „Poslovno pregovaranje“, Beograd, str.133.

низ кратки случувања. Тоа може да биде имплицитен и непрепознатлив за една од страните. Како и преговарањето, така и влијанието може да се случува како одвоен, посебен случај, но за разлика од преговарањето, може да биде потполно отворен во смисла на недостаток на специфичен фокус и некој вид на договорена рамка во која ќе се решаваат некои прашања.

Генерално, влијанието е помалку важно од преговарањето, помалку ограничено со време и има повеќе видови и можности отколку преговарањето. Според тоа, иако влијанието и преговарањето се слични, тие и квалитативно се разликуваат.

2.4.1. Тактики и стратегии на влијанието

Постојат повеќе тактики на влијание. Во основата на тие тактики се два принципи и тоа⁷¹: *сигнализирање и когнитивна шема*. Сигнализацијата е механизам преку кој другата страна праќа порака која влијае на менталниот состав на преговарачите. Тоа е вештина на создавање на селективна порака и често ја користат војни, политички, економски и социјални системи во сите општества. Когнитивната шема претставува перспектива или објектив низ кој некоја личност ја набљудува реалноста.

Луѓето користат неколку стратегии на влијание во бизнисот. Тони Менинг и Боб Робертсон идентификуваат шест групи на стратегии на влијание. Тие стратегии се следните⁷²:

1. *Разум*: користењето на разумот, информација и логика за да се оправда барањето;
2. *Афирмација*: директно барање на она што го сакаме и истражување на тоа како се чувствуваме по повод дадената ситуација, вклучувајќи истрајност и барања;
3. *Размена на заедничката работа за најдобар вкупен резултат*: кој нуди размена на користи за оние кои се подготвени за компромис;
4. *Добивање поддршка*: обезбедува поддршка на другите личности по пат на љубезност и позитивни ставови;

⁷¹ Benoliel, M. (2006), *The Upper Hand*, Massachusetts: Platinum Press, str. 113.

⁷² Manning, T. Robertson, B. (2003), *Influencing and Negotiating Skills: Some research and Reflections-Part I; Influencing strategies and Styles*, Industrial and Commercial Training Volume 35, Number 1, p.13.

5. *Присилување, закани и користење на некои видови санкции:* вклучувајќи одбивање на соработка и работа по своја волја;

6. *Партнерство:* добивање поддршка од другите на сите нивоа, и внатре и надвор од моменталната соработка.

Тони Менинг и Боб Робетсон имаат спроведено истражување за односите помеѓу начинот на кој поединците ја користат оваа стратегија и дошле до заклучок дека постојат два широки кластери или димензии на влијание со четири стила на влијание⁷³.

Опортунист	Опортунист-соработник	Опортунист-борач
	Стратег-соработник	Стратег-борач
Соработник		Борач

Слика 4: Дводимензионален модел на влијание-четири стила на влијание⁷⁴

Две димензии на влијанието кои се јавуваат во процесот на преговарање се⁷⁵:

1. Стратег-опортунист. Оваа димензија го одредува нивото до кое поединецот ги искористува приликите во кои се наоѓа. Оваа димензија оди од оние кои работат внимателно и однапред ја планираат стратегијата, познати како „стратези“ до оние кои реагираат зависно од ситуацијата во која се наоѓаат, опишани како „опортунисти“. Стратезите користат разум, доверба и партнерство за да влијаат на другата страна, додека избегнуваат добивање на поддршка од други. Од друга страна, пак, на опортунистите им е помалку јасно кога треба да влијаат и зошто се однесуваат повеќе во сооднос со ситуацијата.

⁷³ Ibid, p.14.

⁷⁴ Извор: Manning, T., Robertson, B. (2003), *Influencing and Negotiating Skills: Some Research and -Part I: Influencing Strategies and Styles Industrial and Commercial Training*, Volume 35, Number 1, p.15.

⁷⁵ Gligorijevic, d-r Mirjana i Ognjanov, d-r Galjina (2011), „Poslovno pregovaranje“, Beograd, str.135.

2. Соработник-борец. Оваа димензија е ниво до кое поединецот е уверен во својата позиција и стои над неа. На едниот крај се оние кои се расположени да ја прилагодат својата позиција на желбите на другите, таканаречени „соработници“, а на другата страна „борци“, оние кои се концентрираат за постигнување на сопствената позиција.

2.4.2. Убедување

Убедувањето е способност за создавање на верувања и вредности кај другите луѓе, влијаејќи на нивните мисли и активности по пат на посебни стратегии. Убедувањето е процес кој овозможува да се менуваат или да се зајакнат ставовите на другите, нивното мислење и однесување. Тој процес може да се случува на еден состанок или на низа разговори. Убедувањето не се сведува само на изнесување на рационални аргументи, туку вклучува и презентација на информации на начин кој е прилагоден на човечките емоции.

Убедувањето претставува мешавина од уметност и наука. Уметност, затоа што бара креативна способност и изградува доверба и одлични вештини на комуникација, а наука затоа што се заснова на дисциплинирано собирање и анализа на информации и цврсто воспоставени принципи на човековото однесување.

Убедувањето е сложен процес кој бара внимателна подготовка, двонасочен дијалог и длабоко разбирање на начините на кои луѓето ги донесуваат одлуките. Вештите убедувачи учествуваат во взаемен процес на учење и преговарање со својата публика.

Психологот Роберт Калдини ги има анализирано методите на убедување⁷⁶. Тој се занимавал со „предизвикувачи на убедување“, односно потсвесните ментални пречки кои поединецот ги користи кога треба да донесува одлука, а немаат доволно време, кога се уморни или нешто друго им го одвлекува вниманието. Поаѓајќи од бихејвиористичките науки тој ги има истражувано следните предизвикувачи⁷⁷:

⁷⁶ Cialdini, R.B. (2001), Harnessing the Science of Persuasion Harvars Business Review October, pp.72-79 and Cialdini, R.B. (1998), Influence: The Psychology of Persuasion, revised edition, New York: Collins, str.15-16.

1. *Реципрочност.* Луѓето обично сакаат на другите да им возвратат со иста мерка. Ако нам некој нешто ни даде или ни направи, сакаме да возвратиме затоа што тоа го чувствуваме како обврска.

2. *Доследност и посветеност.* Луѓето сакаат да бидат или, пак, да изгледаат конзистентни во своето размислување, чувствување и однесување. Кога заземаат позиција, имаат тенденција да ја држат и да се однесуваат на начин кој ги оправдува нивните рани одлуки, дури и кога се погрешни.

3. *Социјална прифатеност.* Ако видиме дека другите луѓе се однесуваат на одреден начин, заклучуваме дека тоа е вистинскиот начин затоа што тие се општествено прифатени.

4. *Сличност.* Ако некој нам ни се допаѓа или мислиме дека тие се токму како нас и тогаш сакаме да направиме нешто што ќе им се допаѓа, како на пример, да го купиме она што тие го продаваат.

5. *Авторитет.* Ова е закон кој го користат познатите личности или „експерти“ во промоција на одреден производ. Ако некој производ е доволно добар за нив, сигурно е доволно добар и за нас.

6. *Недостаток.* Ако сме сигурни дека сакаме нешто, во моментот кога ќе остане последен производ во продавницата, тогаш помислуваме дека токму тој производ ни треба. Самиот факт дека токму тој производ веќе го нема покажува дека и другите луѓе сакаат да го купат и дека токму тој производ ние ќе го добиеме.

Многу луѓе негативно реагираат на груби, антагонистички методи на убедување. Добриот преговарач треба да користи посуптилни и конструктивни техники на убедување. Нирнберг и Рос опишуваат најчести тактики на убедување⁷⁸.

Некои од нив се многу корисни во преговарањето, а некои треба да се избегнуваат⁷⁹.

- *Логички аргументи.* Оваа тактика обично се дочекува со почитување, а не со непријателство. Секако, може да се користи единствено ако одлично ја познаваме материјата и сите факти.

⁷⁸ Nierenberg, J., Ross I. (2003), The secrets of successful Negotiation; Effective Strategies to Improve Your Negotiating Skills, London; Duncan Baird Publishers, str.80-83.

⁷⁹ Gligorijevic, d-r Mirjana i Ognjanov, d-r Galjina (2011), „Poslovno pregovaranje“, Beograd, str.138.

- *Нагласување на јаките емоции како што се страв и гордост кај слушателите.* Оваа тактика мора внимателно да се користи бидејќи ласкањето кај слушателите може да создаде отпор, додека предизвикувањето на страв може да доведе до непријателство.
- *Нагласување на моќта и користење на методите на присила.* Понекогаш може да биде ефикасно, но може и да предизвика одговор на другата страна и да се нарушат меѓусебните односи.
- *Барање компромиси.* Обично, во преговорите со повеќе теми, кога сакаме да промовираме клима на соработка тогаш бараме компромис.
- *Понуда на отстапки.* Луѓето по природа се склони да ја возвратат услугата која ја добиваат.

2.5. Етика во преговарањето

Во текот на преговарањето често се јавуваат важни етички прашања и дилеми. Се поставува прашањето, дали треба да постојат прифатени етички стандарди на однесување во процесот на преговарање?

Етиката се однесува на општи општествени стандарди за тоа што во едно општество е прифатлив, а што неприфатлив начин на однесување, дали нешто е добро или не. Етиката се разликува од моралот кој се однесува на индивидуални и лични верувања за тоа што е правилно, а што не.

Критериумите кои се користат во преговарањето не се разликуваат од оние кои генерално се користат во стопанисувањето. Претпријатието мора во секоја деловна ситуација да прави баланс меѓу добивката и етиката. Преговарањето е најефикасно кога се заснова на взаемна добивка и етичко однесување. Преговарачот може да има етичка дилема кога мора да бира помеѓу постапката и стратегијата која ќе му овозможи со склопување на договорот да оствари економски профит и оние кои ќе му овозможат да ги исполни социјалните обврски спрема другите вклучени страни или широката општествена заедница.

Преговарачите се свесни дека неетичките тактики и маневри во моментот можат да го уништат кредибилитетот и довербата кои се стекнати со години.

2.6. Емоции во процесот на преговарање

Истражувањата поврзани со преговорите доминантно се занимаваат со рационална, когнитивна и економска анализа на процесот на преговарање. Се испитува рационалното преговарање, како преговарачите прават грешки во одлучувањето и како можат да се постигнат подобри резултати. Преговарачите се прикажуваат како рационални суштества, пресметливи, смирени и под контрола. На социјалната интеракција не влијае само перцепцијата и когницијата, туку и емоцијата. Емоциите се интензивни чувства кои се насочени кон некој или кон нешто⁸⁰. Многу е значајно како ги доживуваме и изразуваме емоциите. Затоа, во управувањето со процесот на преговарање потребно е да се анализираат расположението и емоциите, како значајни делови во однесувањето на преговарачите, а исто така и последиците од резултатите во преговарањето.

На емоциите долго време се гледало како на пречки за успешност во процесот на преговарање. Постои разлика помеѓу емоциите и расположението. Разликите помеѓу нив се базираат врз основа на три карактеристики: специфичност, интензитет и траење. Расположението е дифузно, помалку интензивно и трајно од емоцијата, која пак е интензивна и насочена кон специфични стимуланси⁸¹.

Емоцијата ја сочинуваат интегрален дел на разумот и процесот на одлучување. Утврдено е дека отсуството на емоција има исти негативни ефекти на одлучување во преговорите како и јаките негативни емоции, а потиснатите емоции можат да ги нарушат когнитивните способности и меморија.

Емоционалната интелигенција се дефинира како збир на некогнитивни вештини, способности и компетенции што влијае на способноста на личноста

⁸⁰ Robinson, S. Coulter, M. (2005), цитиран труд, стр. 355.

⁸¹ Lewicki, R.J., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), цитиран труд, стр. 156.

успешно да одговори на барањата и притисоците во окружувањето⁸². Емоционалната интелигенција се состои од пет главни димензии. Многу е важно тие димензии да се држат под контрола во текот на преговорите. Димензиите на емоционалната интелигенција се следните⁸³:

1. Емоционално самоспознавање - способност дека сме свесни за она што го чувствуваме;
2. Самоконтрола - способност да се упарвува со емоциите и имплусите;
3. Самомотивација - способност да се истрае наспроти пречките и неуспесите;
4. Емпатија - способност да ги почувствуваме чувствата на другите;
5. Социјални вештини - способност за насочување на чувствата кон другите

Емоционалниот интелигентен преговарач е свесен за своите и туѓите емоции и успева стратегиски да ги користи во процесот на преговарање.

Голем број на информации за емоциите се пренесуваат невербално, како што е случај и со комуникацијата. Лицето е најважен извор на информации поврзани со емоциите.

Процесите и резултатите во преговарањето можат да предизвикаат позитивни и негативни чувства. Позитивните емоции можат да настанат поради привлечноста на другата страна, задоволство од развојот на процесот на преговарање и од напредокот кои страните го постигнуваат или поради задоволството од постигнатите резултати. Додека, пак, негативните емоции се јавуваат поради одбивање на другата страна, незадоволство од развојот на процесот на преговори или од незадоволството од постигнатите резултати.

Емоциите го поттикнуваат преговарачот на одреден вид однесување кои се поврзани за нивните односи-започнување, одржување, поправање или прекинување на односите.

Позитивните емоции имаат најмалку три вида последици од преговорите⁸⁴:

- позитивните емоции го подобруваат процесот на преговарање;

⁸² Lehman, C.M., Dufrene, D.D. (2011), BCOM2, Mason:South-Western Cengage Learning, стр. 25.

⁸³ Robinson. S. Coulter, M. (2005), цитиран труд, стр. 355, и Lehman. C.M., Dufrene, D.D. (2011), цитиран труд, стр. 25.

⁸⁴ Lewicki, R.J., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), цитиран труд, стр. 157.

- позитивните емоции создаваат позитивен став кон другата страна;
- позитивните емоции ја промовираат истрајноста.

Процесот на преговарање може да создаде позитивни емоции кај преговарачот во следните случаи: а) користење на праведни или фер процедури во текот на преговорите, б) социјални поредувања во однос на слични ситуации.

Од друга страна, негативните емоции генерално негативно влијаат на преговорите. При истражувањето е постигнато следното⁸⁵:

- негативните емоции ја намалуваат почетната позиција, намалувањето на давање отстапки предизвикуваат одбивање на почетната понуда, зголемување на употребата на компетитивните стратегии ја намалуваат желбата за соработка;
- негативните емоции можат да ја намалат способноста на преговарачот да ја анализира ситуацијата, што негативно влијае на индивидуалните резултати;
- негативните емоции можат да доведат до заострување на конфликтите;
- негативните емоции можат да го натераат преговарачот да возврати со иста мерка и да го оневозможи постигнувањето на интегративните резултати.

Меѓутоа, позитивните емоции можат да имаат и негативни последици- спуштање на границата, преголеми очекувања и лоши резултати. Исто така, негативните емоции можат да доведат до позитивни резултати - да укажат на проблемот, да укажат на опасност, да ги мотивираат двете страни на поголем напор.

Понекогаш емоциите го одредуваат текот на резултатите во процесот на преговори. Емоциите на другата страна влијаат врз изборот на стратегија од страна на преговарачот. Преговарачот ја следи емоцијата на другата страна и според неа ја прилагодува својата стратегија. Освен со стратешкото изразување на сопствената емоција, преговарачот може да се обиде да управува со емоциите на другата страна.

⁸⁵ Lewicki, R.J., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), цитиран труд, стр. 158.

Постојат два начина за регулирање на емоциите: а) потиснување или контролирање на емоциите по пат на неизразување, б) ревидирање или преиспитување т.е. контролирање на емоциите според начинот на кој размислуваме за одредена ситуација⁸⁶.

Правилната употреба на димензијата на емоционалната интелигенција може многу да помогне во процесот на преговарање. Пред сè, мора да внимаваме и да бидеме свесни за сопствените емоции и емоциите на другата страна, правилно насочување на тие емоции и да ги користиме на креативен и адаптивен начин.

2.7. Интуитивното наспроти рационално преговарање

Во контекст на емоционалните аспекти на преговорите, важен пристап е интуитивното преговарање кое е под влијание на емоциите. Многу преговарачи се потпираат на интуицијата во текот на преговарањето, така што многумина веруваат дека можат да ја разликуваат ситуацијата во која можат да се потпрат на интуицијата на оние на кои им е потребно рационално размислување.

Според Базерман и Малхотри, многу луѓе почесто се потпираат на интуицијата отколку што би требало⁸⁷.

Многу интелигентни луѓе ја ставаат на коцка својата репутација и значајна сума на пари во преговорите кои се засноваат на интуиција и преголема самодоверба.

Овие автори зборуваат за два система на размислување: а) интуитивно, кое е брзо, без напор, автоматско и под влијание на емоции, б) рационално, кое е бавно, логично, напорно и свесно⁸⁸. Постојат преговори во кои е доволно интуитивното размислување, како што се преговорите со колегите за тоа каде ќе се оди на ручек или преговори за помалку значајни прашања. За жал, многу менаџери, особено ако имаат малку време или во случај кога се презафатени, го користат овој начин на размислување и за важни преговори.

⁸⁶ Gligorijevic, d-r Mirjana i Ognjanov, d-r Galjina (2011), „Poslovno pregovaranje“, Beograd, str.97.

⁸⁷ Bazerman, M, H. Malhotra, D. (2006), it's Not Intuitive: Strategies for Negotiating More Rationally, Negotiation, May, pp.3-5.

⁸⁸ Bazerman, M, H. Malhotra, D. (2006), it's Not Intuitive: Strategies for Negotiating More Rationally, Negotiation, May, pp.3-5

Базерман и Малхотри предлагаат четири начини на стратегии за рационално преговарање⁸⁹:

1. Стратегија на идентификување на ситуацијата во која ќе биде потребно рационалното преговарање. Тоа се преговори за значајни или сложени прашања;

2. Стратегијата не дозволува временските рокови да вршат притисок врз донесувањето на одлуки. Во случај на недостаток на време, треба да се одложат преговорите или да се бара повеќе време;

3. Стратегија на делење на преговорите во повеќе рунди. Дури и тогаш кога преговарачите се добро подготвени, преговорите можат да доведат до нови информации и прашања. Обично е непотребно преговорите да се завршат наеднаш;

4. Стратегија на набљудување на ситуацијата однадвор. Обично, преговарачите се несвесни за своите предрасуди за време на преговорите. Преговарачите обично ја користат интуицијата кога длабоко емотивно се вклучени во преговорите и ја гледаат само моменталната ситуација, додека оние кои успеваат да ја согледаат целата ситуација можат рационално да преговараат.

3. Контекст на преговорите

Од досега изнесеното може да се заклучи дека преговарањето се одигрува помеѓу две страни кои меѓусебно претходно немаат никаков однос или познатство, кои би се состанале само за да постигнат некаков договор и немаат никаков понатамошен однос откако ќе го склучат договорот. Многу важни преговори се одигруваат во богат и сложен социјален контекст кој неминовно влијае на интеракцијата помеѓу страните и развојот на самиот процес.

Овде ќе ги проучиме социјалните односи во општествениот контекст во кои преговорите се случуваат, а кои влијаат на тоа како тие се развиваат. Ќе анализираме како процесот на преговори се менува кога постои однос помеѓу

⁸⁹Ibd

преговарачките страни, кога преговарачот го претставува интересот на другата страна наместо да преговара за себе, како преговарачите формираат сојуз и коалиција за да можат заедно да влијаат на другите, обично на јаката страна.

3.1. Односи помеѓу преговарачките страни

Главниот впечаток во контекст на преговарањето се состои во тоа што луѓето се наоѓаат во односи кои имаат свое минато, сегашност и своја иднина.

Повеќето теории и истражувања поврзани за преговарањето се засноваат на експериментална ситуација во која двете преговарачки страни меѓусебно не се познаваат, не очекуваат дека ќе се сретнат во иднина. Меѓутоа голем дел од преговорите се одигруваат помеѓу страните кои имаат или ќе имаат воспоставени меѓусебни односи во сложен социјален контекст кој во голема мера влијае на процесот и резултатот на преговорите.

Овде прво ќе ги анализираме различните видови на односи и преговори кои најверојатно се јавуваат внатре, потоа ќе анализираме како тие влијаат на преговорите. Потоа ќе се занимаваме со угледот, т.е. репутацијата, довербата и правдата. Тоа се три клучни елементи својствени за ефикасно преговарање кои се водат внатре во меѓусебните односи.

Меѓузависноста и поврзаноста на деловните субјекти се единствени аспекти на современото работење. Новото стратегиско окружување има клучно влијание на природата на однесувањето на деловните субјекти, а главни придвижувачи во тоа стратегиско окружување се глобалната конкуренција, намалување на трошоците, занимавање со квалитетот во најширока смисла, процес на управување и барање кој ги поттикнува нивните купувачи.

Развивањето на пријателски односи ја зголемува транспаретноста на преговарачкиот процес и им овозможува на преговарачите подобро да ги разберат луѓето кои седат од другата страна на масата, што тие навистина сакаат, со какво решение ќе бидат задоволни и на што се подготвени, но никогаш не треба да влијаат на остварување на преговарачките цели.

Кога се преговара во контекст на меѓусебните односи, тие односи можат драматично да го променат пристапот на стратегиите и методите на преговарање⁹⁰:

- Важен елемент на изградување на односите е **времето**. Времето претставува значаен дел во преговорите внатре во односите, разбирањето како страните со тек на времето додаваат нови теми или вршат размена низ различни теми, може да биде клучно за решавање на тешки ситуации;
- Често преговорите не се водат на начин за дискутирање на проблемите туку на начин за подобро запознавање на другата страна и зголемување на меѓузависноста;
- Решавањето на едноставни дистрибутивни прашања имаат влијание врз идните случувања;
- Дистрибутивните прашања на преговорите внатре можат да бидат емоционално набиени;
- Преговорите внатре можат да се одигруваат бескрајно;
- Во многу преговори, другата личност може да биде главен проблем;
- Во некои преговори, од важноста на меѓусебните односи може да произлезе важноста на конкретни прашања, па преговарачите даваат значајни отстапки за да ги подберат или сочуваат односите со другата страна.

Левицки, Сандерс и Бари констатираат дека угледот, довербата и правдата заедно влијаат врз очекувањето од туѓото однесување⁹¹. Така, на пример, ако едната страна мисли дека другата страна во минатото се однесувала праведно или дека така ќе се однесува и во иднина, таа ќе биде склона да има доверба кон таа страна, така што логично би било да се претпостави дека праведното однесување ќе доведе до доверба и создавање на позитивен углед.

Овде ќе бидат наведени клучните елементи на управување со преговорите во меѓусебните односи, при што овие елементи стануваат уште појачани во самиот преговарачки процес.

⁹⁰ Lewicki, R.J., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), „Pregovaranje“, citaran trud, str.277-280.

⁹¹ Lewicki, R.J., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), „Pregovaranje“, citaran trud, str.282.

Репутацијата е општа проценка на луѓето за другата страна. Тоа значи дека другите луѓе ги паметат своите минати искуства во интеракција со оние со кои биле во некаков контакт. Односно, угледот претставува еден вид наследство кое преговарачите го оставаат зад себе после преговарачката средба со другата страна. Или, со други зборови, репутацијата или угледот претставува перцептивен идентитет кој зависи од комбинација на главните особини и постигнувања на поединците, нивниот карактер и однесување во текот на времето⁹². Репутацијата е особено значајна во процесот на преговорите, бидејќи им овозможува на другите да знаат што се очекува од преговорите и да се подготват за преговори. Репутацијата се развива со тек на времето и кога еднаш е стекната тешко се менува. Особено тешко се менува негативната репутација. Колку повеќе негативната репутација трае, токму е тешко да се создаде добар углед. Угледот, односно репутацијата, треба постојано да се негува и да се обновува.

Довербата за многу теоритичари е темел на сите преговори. Еден автор довербата ја дефинира како „верување и подготвеност на поединците своето однесување да го темелат на зборови, постапки и одлуки со другите луѓе“⁹³. Довербата на еден преговарач во однос на друг ќе зависи од ситуацијата, од раните меѓусебни односи помеѓу двете страни, како и од индивидуалните фактори, односно од личноста на преговарачите.

Правда. Трет важен елемент во односите помеѓу страните е прашањето што е чесно или праведно. Истражувањата покажале дека правдата може да биде во повеќе облици и тоа⁹⁴:

Дистрибутивната правда: се однесува на распределбата на резултатите. Страните можат да се грижат дека едната страна добива повеќе отколку што заслужува и резултатите треба рамноправно да се распоредат или, пак, да се распределат во зависност од потребите.

Процедуралната правда се однесува на процесот на одредување на резултатите. Страните можат да се грижи дека со нив не е праведно постапено

⁹² Ferris, G.R., Blas, F.R., Douglas, C., Kolodinsky, R.w., Treadway, D.C. (2005), Personal reputation in organization . U:J. Greenberg(ur) Organizational Behavior : Thr State of sience, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

⁹³ McAlister, D.J (1995), Affect-and cognition-based trust as Foundationfor interpesonal cooperation in organization. Academy of Management Journal, 38,24-59.

⁹⁴ Lewicki, R.J., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), „Pregovaranje“, citiran trud, str.291-293.

за време на преговорите, дека немале можност да ги изложат своите гледишта или дека другата страна не се однесувала кон нив со почит.

Интеракциската правда се однесува на тоа како страните се однесуваат едни спрема други во ситуација еден на еден. Истражувањата имаат покажано дека луѓето имаат изразени очекувања за тоа како другата страна треба да се однесува кон нив.

Системската правда се однесува на тоа како организацијата се однесува кон групите и поединците според нормите кои одредуваат како кон нив треба да се постапи. Кога одредени групи се дискриминирани, кога им е одземено правото на глас или добиваат помала плата и лоши работни услови, тогаш страните помалку ќе се грижат за специфичните процедурални елементи.

3.2. Преговарање во име на други

Понекогаш преговарањето е приватна работа која се случува помеѓу две личности кои ги застапуваат своите потреби и интереси. Во голем број случаи преговорите вклучуваат и друга страна и како резултат на тоа често преговарачите дејствуваат како претставници. Во ситуација кога преговарачите не ги претставуваат само сопствените интереси и потреби, туку ги претставуваат и гледиштата на други кои можат, но и не мора да присуствуваат во процесот на преговори, тогаш станува збор за претставнички односи.

Зголемувањето на бројот на преговарачите го усложнува социјалното окружување, а преговорите ги прави комплексни и динамични.

Бројот на страните во преговорите претставува значаен аспект на преговарањето и влијае на неговата динамика. Страните во преговорите можат да бидат пристрасни на преговарачката маса и да влијаат врз случувањата во преговорите. Основни учесници во преговорите се: преговарачи, преговарачки тимови, претставници и странки, набљудувачи, публика и трета страна.

Наједноставен вид на преговори е *преговарачката дијада*. Тоа е структура која се случува помеѓу две личности - преговарачи, кои преговараат за сопствени потреби и интереси. Секој преговарач е одговорен за сопствената позиција, потреби и соработка со другата страна за да се

постигне договор. Истовремено, секој преговарач има потполна слобода да одлучи кои решенија се прифатливи и да склучи договор⁹⁵.

Преговорите постануваат сложени кога ќе се вклучи другата заинтересирана страна и нејзините претставници. Секој од нив е одговорен за изразување на својата позиција и потреба, а договорот мора да ги земе предвид сите нивни желби. Страните кои имаат мала моќ и низок статус можат да бидат присилени да се сложат со договорот на другите. Кога во преговорите учествуваат повеќе од две страни, постои голема можност некои од нив да формираат сојуз, односно коалиција.

Преговорите можат да се одигруваат помеѓу преговарачки тимови. Тимот е мала група луѓе со комплементарни вештини кои заедно работат за да постигнат заедничка цел. Преговарачкиот тим се состои од две или повеќе личности кои се наоѓаат на иста страна и кои заедно застапуваат иста позиција и интереси.

Преговорите дополнително се комплицираат кога се вклучуваат претставници и странки. Агенти или претставници се субјекти кои преговараат во име на преговарачката страна. Странка или принципал претставуваат една или повеќе личности кои ги одредил некој друг-претставник за да ги претставува нивните позиции или интереси во преговорите. Освен тоа во преговорите можат да се јават и заинтересирани страни, набљудувачи, публика и трета страна и со самата нивна појава може да дојде до сложеност на процесот на преговарање. Заинтересирана страна е таа која е заинтересирана за резултатите од преговорите и на која резултатите ќе имаат влијание, но никој не ги претставува на преговарачката маса.

3.3. Коалиција

Преговорите стануваат сложени кога ќе се вклучат повеќе преговарачи, при што најголема разлика помеѓу преговорите во кои се вклучени повеќе страни и преговорите кои вклучуваат само две преговарачки страни е создавањето на коалиција. Коалицијата им овозможува на слабите учесници да добијат поголема моќ преку здружување со појаки партнери.

⁹⁵ Lewicki, R.J., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), „Pregovaranje“, citaran trud, str.208.

Еден од начините за зголемување на преговарачката моќ е создавањето коалиции. Моќта и влијанието се централни аспекти за создавање и одржување на коалицијата бидејќи тие се создаваат во ситуација кога повеќе учесници имаат интереси кои делимично или потполно се поклопуваат. Како што кажавме, коалицијата се создава кога во преговорите постојат повеќе од две страни и тоа кога на страните им се потребни ресурси или поддршка од други за полесно да можат да ги остварат своите цели. Страните формираат коалиција со цел да ги зајакнат своите позиции во преговарачкиот процес.

Еден од основните аспекти на коалицијата е нивните членови да се обидат да ги постигнат целите кои ги задоволуваат интересите на коалицијата, а не целите на групите внатре кои ја создаваат коалицијата.

Според Коб, постојат различни видови коалиции⁹⁶:

1. Потенцијална коалиција. Овој вид коалиција има потенцијал да постане коалиција ако нешто колективно се преземе, но тоа сè уште не се случило. Се разликуваат два вида на потенцијална коалиција и тоа: латентна и неактивна коалиција.

Латентаната коалиција - групата е во фаза на настанување и сè уште не се оформила во коалиција на дејствување.

Неактивна коалиција - тоа е таков вид коалиција која некогаш работела, но моментално не е активна.

Потенцијалната коалиција може да биде интересна како за членовите на коалицијата така и за нејзините противници, оној кој ќе успее да открие што може да доведе до создавање на коалиција или до буење на неактивната коалиција ќе знае да ги одбере постапките кои ќе ја зголемат или намалат веројатноста за активирање на коалицијата.

2. Активна коалиција. Тоа е коалиција која моментално е во процес на дејствување, активна е и функционална. Најчесто постојат два вида на активна коалиција и тоа: трајна и привремена коалиција.

Трајната коалиција е релативно стабилна, активна и трае низ неодреден временски период. Таа може да опстане затоа што членовите претставуваат бројни интереси, затоа што прашањата никогаш во потполност не успеваат да

⁹⁶ Cobb, A. (1986), Coalition identification in organizational research. U:R.J. Lewicki, B.H. Sheppard i m.H. Bazerman (ur), Research on negotiation in organizations, str 139-154.

се решат или затоа што се во постојан конфликт со другата трајна активна коалиција.

Привремена коалиција. Оваа коалиција дејствува кратко време и обично е насочена на една тема или проблем. Такви групи се формираат со краткорочна цел на колективно дејствување. Кога целите се остварени тие се распуштаат. Но, често се случува луѓето од привремената коалиција да констатираат дека имаат бројни заеднички интереси кои можат да бидат постојани или долготрајни, при што привремената коалиција може да премине во трајна.

3. Рекуретна коалиција. Тоа е коалиција која прво настанала како привремена, но се покажало дека прашањето, односно проблемот не е решен, при што членовите мораат повторно да се состанат кога тековното прашање бара колективно внимание.

Одлучување во коалицијата. Правилата на одлучување во коалицијата ги одредуваат критериумите според кои се утврдува кој што ќе добие од коалицијата. Значи, тие се насочени кон стандарди според кои членовите на коалицијата се еднакви и според кои ќе се распоредува одредена добивка. Постојат три стандарди на праведност врз кои тие правила се темелат: размерност, еднаквост и потребност. Заговорниците на стандардот за размерност тврдат дека оној кој повеќе придонел повеќе треба и да добие, пропорционално со својот придонес, додека, пак, заговорниците на стандардот еднаквост тврдат дека секој треба да добие подеднакво од добивката. Заговорниците на стандардот потребност, пак, тврдат дека страната која покажала потреба за поголем удел во резултатот треба да добие повеќе.

Очигледно е дека вреди да се користи оној стандард кој најлесно ќе им помогне да ги задоволат своите потреби.

3.4. Преговарачки тимови

На секоја преговарачка страна може да се наоѓаат повеќе поединци, односно во преговорите да учествуваат преговарачки тимови, а не поединци. Тимот може да се дефинира како „мала група на членови кои имаат комплементарни вештини и се собрани за остварување на заеднички цели, за чие остварување сите се подеднакво одговорни“⁹⁷. Преговорите во кои два или повеќе преговарачи со исти интереси и приоритети преговараат со два или повеќе преговарачи на другата страна кои имаат заеднички интереси и приоритети се нарекуваат тимски преговори.

Успехот на преговарачките тимови зависи од неговиот состав. При формирањето на тимот треба да се внимава на бројот на факторите, како што се: потребна стручност од одредена област, оптимална големина на тимот, улогата на главниот преговарач и другите членови на тимот, начинот на одлучување и комуникација со организацијата која ја претставуваат. Успешниот преговарачки тим поседува голем број релевантни вештини и знаења потребни за решавање на конкретен проблем. Членовите на тимот треба да бидат искусни, посветени на целите, да се познаваат од порано, да имаат авторитет за да преговараат и да имаат добар лидер или водач на тимот. Високиот морал и добрите меѓучовечки односи помеѓу членовите на тимот се круцијални за неговиот успех, особено кога станува збор за интензивни преговори или преговори надвор од нивното место. За да биде тимот успешен, членовите на тимот треба помалку да се занимаваат со сопствените интереси, а повеќе да се посветат на интересите на организацијата.

Бенолиел анализира повеќе релевантни елементи кои треба да се земат предвид при формирањето на тимовите⁹⁸:

- *големината* на тимот зависи од природата и сложеноста на специфичната преговарачка задача;
- *разновидност*: ако сите членови на тимот исто размислуваат, тогаш е невозможно да се дојде до креативна идеја за решавање на проблемот;

⁹⁷ Lehman, C.M. Dufrene, D.D. (2011), BCOM2, Mason:South- Western Cengage Learning, стр.18.

⁹⁸ Benoliel, M. (2006), The Upper Hand, Massachusetts: Platinum Press, стр. 164-171.

- *потребни вештини* за голем број преговори се: 1) стручност во одредена област, 2) психосоцијални вештини, 3) PR вештина (public relationship или односи со јавноста), 4) разгледување на проблемот како целина

- *улоги*: сите членови на тимот мора точно да знаат која е нивната улога, авторитет, одговорност и очекувања.

Истражувањата покажуваат дека тимовите во преговорите се однесуваат поразлично одколку поединците. Присутноста на две или повеќе личности ја менува интеракцијата помеѓу страните и начинот на кој тие ги остваруваат своите интереси. Тимовите се склони кон соработничка стратегија која ќе доведе до интегративни резултати.

3.5. Групно одлучување

Групното одлучување претставува преовладувачки стил на донесување одлуки во современите организации. Во однос на индивидуалното одлучување тоа има предности и недостатоци⁹⁹.

Предности на групното одлучување се следните:

- повеќе личности повеќе информации,
- поедини членови на групата имаат различни погледи на работите кои се користат при донесување на одлуки,
- групното одлучување доведува до повеќе прифатени решенија.

Како слабости на групното одлучување се наведуваат следните:

- групното одлучување бара многу повеќе време,
- конформизам,
- доминација на еден или повеќе членови од групата,
- нејасна одговорност на доносителите на одлуки.

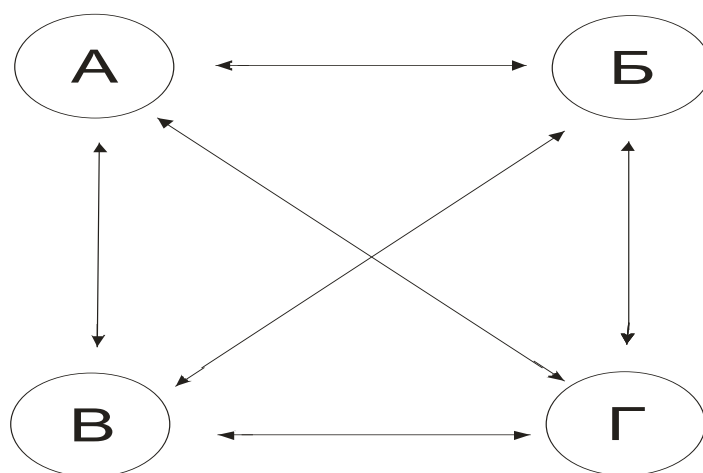
Честа појава во групите е таканареченото „групно размислување“, кое се јавува посебно во конфликтните ситуации. Групните норми, консензуси и конформизмот надвладуваат над реалното проценување на ситуацијата и алтернативите. Групата го развива менталитетот на „ние“ за сè што е добро и „тие“ за сè што е лошо и ја дехуманизира „лошата“ страна. Како што се зголемува внатрешниот притисок за идентификација на групата, се зајакнува

психолошката тиранија на групата над поединецот, при што некои членови се чувствуваат загрозени, се воздражуваат слободно да го кажат она што го мислат. Па, поради тоа, групата често донесува лоши одлуки¹⁰⁰.

Најуспешни се групите кои се состојат од повеќе членови со комплементарни вештини. Разновидноста на мислењата кои ги нудат членовите на групите е една од главните предности за користење на групите при донесување на одлуки. Постојат различни техники за подобрување на ефективностa на групната одлука, на пример, Делфи техника која претставува системско собирање на мислења на експертите за да може да се оформи единствена одлука.

3.6. Повеќефазно преговарање

Повеќефазното преговарање се дефинира како преговарање во кое две или повеќе страни работат за да постигнат една заедничка цел. Општ модел на повеќефазно преговарање е прикажан на следната слика.



Слика 5: Повеќефазно преговарање¹⁰¹

Од сликата може да се види дека секоја од страните ги застапува своите интереси. Во друга ситуација, пак, страните можат да претставуваат и други

⁹⁹ Robbins, S. (2005), Essentials of Organizational Behavior, VIII ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, p.113.

¹⁰⁰ Benoliel, M. (2006), The Upper Hand, Massachusetts: Platinum Press, str. 167-168.

¹⁰¹ Lewicki R.J., Saunders D.M., Barry B. (2009), petto izdanie, „Pregovranje“, str. 347.

интереси. Со самото додавање на други страни, публика, тие линеарно, ако не и експоненцијално, стануваат сè посложени.

Повеќефазното од двофазното преговарање се разликува на повеќе начини. Всушност, тие разлики го прават повеќефазното преговарање сложено, предизвикувачко и тешко за управување.

Како прва разлика е *бројот на страните*. Со самото вклучување на повеќе фази, преговарањето станува посложено и поголемо. Тоа за преговарачите претставува голем предизвик затоа што мораат да се занимаваат со неколку различни гледишта и да се погрижат секој да добие прилика да зборува и другите да го слушаат. Секоја страна може да се претстави самата себе си, односно сопствените интереси или некои други интереси, односно интересите барем на една друга личност. Понатаму, страните можат да имаат и социјална улога надвор од преговорите, поради што имаат еднаква или нееднаква моќ и статус во преговорите.

Друга разлика во повеќефазното преговарање е *информациската сложеност*. Повеќефазното преговарање вклучува повеќе теми, повеќе мислења за темата и повеќе вкупни информации. Колку повеќе страни, значи повеќе вредности, интереси и перцепции кои треба да се ускладат и прилагодат. Следењето на сите тие информации, на сите гледишта и на сите параметри во чие решение мора да се вклопат, за преговарачите претставува голем предизвик.

Трета разлика во повеќефазното преговарање е *социјалната сложеност*. Со самото вклучување на повеќе страни во процесот на преговарање, социјалното окружување престанува да биде дијалог еден-на-еден, туку тоа прераснува во групна разлика. Поради тоа целата динамика на малите групи влијае на однесувањето на преговарачите.

Процедурална разлика. Кога во преговорите се вклучени повеќе страни, процедуралните правила многу малку се јасни. Процедуралната сложеност има неколку последици. Прво, преговорите траат подолго, при што треба да се осигура повеќе време. Потоа, со самото тоа што постојат повеќе страни, процесот станува посложен и тешко се контролира - особено во случај кога некој ќе одлучи да користи стратегија на цврста позициска состојба.

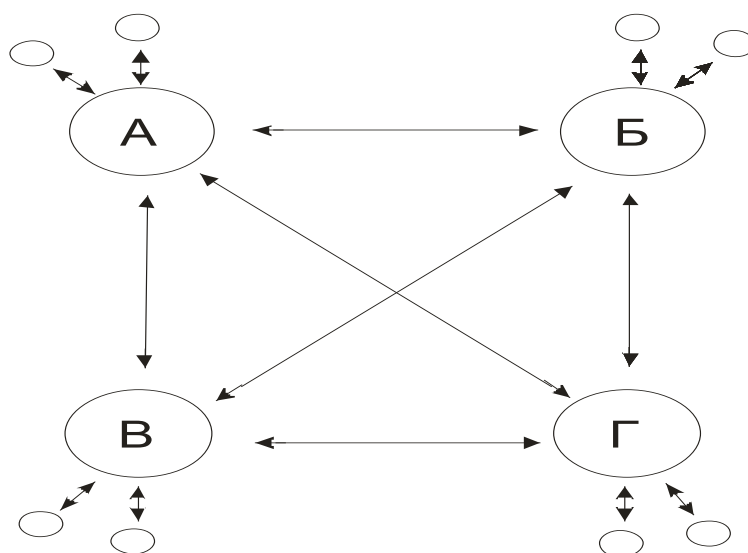
Повеќефазните преговори се *стратешки* посложени од двостраните. Во преговорите еден-на-еден, преговарачите мораат да се грижат за

однесувањето на другите, значи стратегијата на преговарачите зависи од нивните цели, постапки на другата страна и од нивните методи. Групните преговори се значајно сложени. Преговарачот мора да ги земе предвид стратегиите на сите вклучени страни и да одлучи дали ќе преговара со нив одделно или, пак, ќе се одлучи за групно преговарање.

3.7. Преговарање помеѓу повеќе страни

Повеќестраното преговарање се дефинира како преговарање во кое повеќе од две страни работат на постигнување на заедничка цел. Со самото тоа што во преговорите се вклучени повеќе страни, преговарањето станува сложено. Тоа за преговарачите претставува предизвик бидејќи мораат да се фокусираат на неколку различни гледишта и да се погрижат секој да добие прилика да говори во текот на преговорите, а другите да го слушаат. Секоја страна може да се претстави самата себе, односно сопствените интереси или, пак, да претставува некој друг, односно интересите барем на една друга личност.

Кај преговарањето помеѓу повеќе страни се јавуваат повеќе прашања, проблеми и претпоставки. Се јавуваат повеќе мислења за теми и за севкупни информации. Колку повеќе страни има, тоа значи и постоење на повеќе вредности и интереси.



Слика 6: Повеќестрано преговарање со стейкхолдерите

Во повеќестраното преговарање и самите процеси кои преговарачите мораат да ги следат се покомплицирани од оние кај двостраното преговарање. Во дијалогот страните наизменично ги искажуваат своите мислења или наизменично водат преговори од почетокот до крајот. Во повеќестраните преговори процедуралните правила се помалку јасни. Тешко е да се одреди дневниот ред, каде ќе се преговара, кога и на кој е редот за излагање и итн. Големiot број учесници во преговорите доведува до поголема процедурална сложеност на преговарачкиот процес, при што процесот е долг, сложен и тешко се контролира. Во вакви случаи најдобро е да се избере претседател кој ќе го води состанокот и ќе одредува кој кога ќе зборува.

3.8. Посредување во преговорите

Кога преговарачите не можат сами да постигнат договор или да решат некој конфликт, во тој случај може да им помогне интервенцијата на некоја трета страна.

Преговорите се тешки и комплицирани и можат да доведат до фрустрација. Преговорите за клучни прашања можат да доведат до слепа улица, односно до ситуација во која преговарачите не можат да постигнат договор кој ќе ги задоволи нивните желби и очекувања. Многу причини можат да придонесат преговорите да завршат на слепа улица и тоа: проблеми во комуникацијата, пораст на недовербата, поларизација на позицијата, одбивање на компромисите, давање на ултиматуми и избегнување конфликти. Кога напнатоста е висока, а учесниците се држат до почетниот став и позиција, вклучувањето на трета страна може да биде единствен начин за продолжување на преговорите. Третата страна може да ја претставува советник, застапник, брокер, инвестициски банкар или консултант.

Преговарачите понекогаш можат сами да бараат интервенција на трета страна или таа може да им биде наметната однадвор.

Посредувањето на трета страна може да донесе стабилност, како и да ги придвижи преговорите од мртва точка, кои имаат застанато поради некои проблеми. Постојат и други користи од посредувањето и тоа¹⁰²:

- создавање дополнителен простор или добивање време за смирување на тензијата;
- повторно воспоставување и подобрување на комуникацијата;
- (повторно) фокусирање на темата и важни прашања;
- поправање на збунувачки прашања;
- (повторно) воспоставување и придржување на временското ограничување и роковите;
- намалување на трошоците при застој на преговорите;
- зголемување на посветеноста на преговарачите во процесот на решавање на конфликтите и нивното задоволство од резултатите;
- смалување на непријателството и контролирање на емоциите.

Како што постојат добри страни и предности од посредувањето во процесот на преговарање, исто така постојат и лоши страни на посредувањето. Со самото вклучување на лица од трета страна се дава знак дека има неуспех во преговорите, па макар тоа да е и привремено, како и неуспех на преговарачите да изградат меѓусебен однос и да соработуваат во решавање на проблемите. Тоа е особено случај кај арбитражата, во која страните губат контрола над конечниот резултат.

Постојат голем број различни интервенции кои на преговарачите им стојат на располагање, пристапи на решавање на конфликти претставуваат континуум кој доаѓа од постапката која користи малку или никаква принуда, до оние кои многу се засноваат на принуда.

Интервенцијата треба да се користи само кога тоа е неопходно, а кога е неопходно треба да се користи што е можно помалку наметлива интервенција.

Интервенцијата на трета страна може да биде формална и нефомална. Кај формалната, посредувањето се организира однапред, со намера и следи со

¹⁰² Lewicki, R.J, Haim, A., Olander, K. W. (1996), When and how to use Third Party Help, in: Negotiation; reading, excercises and cases (2007), Lewicki, R.J., Saunders, D.M, Barry, B.(eds), Boston: McGraw-Hill/Irwin, str.457.

одреден збир на правила или стандарди. Неформалното посредување се јавува случајно, при самиот тек на преговарањето.

Постојат три главни видови на интервенција на трета страна, а тоа се: арбитража, медијација и советување за процесот.

Медијацијата претставува најчест облик на посредување во кој преговарачите даваат контрола над процесот, но ја задржуваат контролата над обликување на резултатот или решението на проблемот. Медијацијата бара сосема малку време и пари и преговарачите повеќе се задоволни со неа отколку со арбитражата. Медијацијата може да биде многу успешна во решавање на конфликти и од голема корист е за преговарачите затоа што ја задржува контролата над резултатите во преговорите, па затоа тие имаат желба и волја медијацијата да се спроведе¹⁰³.

Интервенцијата со медијација е најуспешна кај умерените нивоа на конфликти, кога на преговарачите им треба процедурална помош и тоа во моментот кога страните се отворени за помош.

Контрола на преговарачите врз резултатот		Низок	Висок
Ниво на контрола на преговорите врз процесот	Низок	Автократија	Медијација
	Висок	Арбитража	Преговарање

Слика 7: Категории на интервенција на трета страна¹⁰⁴

Арбитражата дозволува преговарачите да задржат извесна контрола над процесот, но имаат многу мала или никаква контрола над резултатот од тој процес. Страните во конфликтот кои не успеваат сами да дојдат до решение, својата позиција ја претставуваат на неутрална, трета страна, која одлучува за резултатот од конфликтот. Добра страна на овој начин е брзо и јасно

¹⁰³ Lewicki, R.J., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), „Pregovaranje“, citaran trud, str.236.

¹⁰⁴ Извор: Lewicki, R.J., Hiam, A., Olander, K.K.W. (1996), When and How to Use Third-Party Help, in: Lewicki, R.J., Saunders, D.M., Barry, B. (2007). Negotiation reading, exercises and cases. Boston: McGraw-Hill/Irwin, p.458.

решение на проблемот, а негативна страна е тоа што арбитерот може во потполност да одбере позиција на една страна, без компромис, и при тоа се случува „оштетената“ страна да одбие да ја примени одлуката.

3.9. Преговарање по пат на интернет

Преговарањето по пат на интернет или електронското преговарање претставува нов вид на преговарање, тоа е процес во кој учествуваат луѓето и информационите системи. Тоа е таков вид на преговарање кој настанал како резултат на развојот на информационата технологија и интернетот и нивната употреба во процесот на преговарање. Преговарачот може да користи ресурси кои може да ги добие на интернет, на пример систем за поддршка при преговарање (*NSS-Negotiation support system*) за да преговара со спротивната страна. Преговарачот, исто така, може да користи и локален систем за поддршка во процесот на одлучување.

Електронското преговарање може да се изврши само со употреба на системи базирани на интернет, или може да се засили со употреба на традиционални медиуми на комуникација, како што е факс или дијалог лице во лице.

Меѓутоа, Чарлс Крејвер нагласува дека постојат одредени скриени опасности кај електронското преговарање¹⁰⁵. Голем ризик претставува можноста фајловите кои се праќаат во прилог можат да откријат поголем број информации отколку што преговарачите би сакале да се дознае. Друг проблем кај интернет преговарањето е непостоењето на вербална комуникација, па според тоа е многу тешко да се одредени тонот на комуникацијата која праќачот на пораката сака да ја пренесе.

Ефектите од технологијата на глобалната трговија и деловната трансакција се големи. Интернетот го поттикнува електронското деловно стопанисување ширум светот.

¹⁰⁵ Craver., B.C. (2007), Conducting Electronic Negotiations, The Negotiator Magazine, на web страницата http://negotiatormagazine.com/article379_1.html

3.10. Организациони претпоставки на преговорите

Преговарањето претставува една од ретките функции во компанијата која во потполност не може да биде стандардизирана поради своите нагласени особини дека во преговорите, освен развивањето на добрите меѓусебни односи со другата страна, значајно е да се посвети внимание на секоја поединечна ситуација и на многубројните прашања. Сепак, секоја успешна компанија гради институционална инфраструктура која овозможува успешно преговарање со надворешните стеикхолдери каде точно се знае кој преговара, кои се елементите на договорот и кои отстапки можат ѝ да се дадат на другата страна.

Денес сите компании се вклучени во сложена мрежа од односи кои се создадени по пат на преговори. Многу преговори во кои влегуваат компаниите имаат големо влијание врз нивната стратегија. Ретки се компаниите кои гледаат на преговарањето како на една од функциите на претпријатието.

Како што напоменав, преговарањето е една од ретките функции во модерните корпорации кое се заснова на трендот на стандардизација. Компаниите вршат реинженеринг на деловните процеси, вклучувајќи односи со клиентите, производство, дури истражување и развој, додека преговарањето останало во доменот на работата на поединецот. Многу компании секое преговарање го набљудуваат како засебна ситуација, со одвоени цели, тактики и мерила на успеси, а резултатот од преговарањето вообичаено зависи од личните проценки и искуства на преговарачот. Таквиот пристап може да има добри резултати во поедини ситуации, но контрапродуктивно е кога се набљудува вкупната стратегија на претпријатието.

Основен проблем во многу компании е неразбирањето на фактот дека менаџерите во некои ситуации треба да бидат вклучени во процесот на преговарање. Преговарањето не треба да биде исклучителна задача само на некои поединци, туку треба да биде институционализирано. Индивидуалното преговарање претставува проблем, бидејќи преговарачот нема допир со предметите кои се договорени. Тоа особено е случај кога се ангажира преговарачки претставник. Но, тоа не треба да значи дека компаниите не

треба да ангажираат консултанти за да преговараат во нивно име¹⁰⁶.

Преминувањето на институционалниот процес на преговарањето наместо набљудување на преговорите како засебно случување не бара радикални организациони промени. Доволно е само употреба на нови алати и процедури кои ќе му овозможат на менаџментот подобро да управува во преговорите и да даде поддршка на преговарачите.

Постојат низа мерки за создавање на преговарачката инфраструктура во компанијата, како што се, на пример, создавање на централизирана база на податоци. После секој контакт со клиентите, вработените пополнуваат прашалник за постигнатите резултати, за пристапите на работата и научените лекции¹⁰⁷.

И, на крај да напоменам дека создавањето на преговарачката инфраструктура треба да придонесе до олеснување на процесот на преговарање. Преговарачите добиваат практични информации кои им овозможуваат подобро да се подготват за преговори и да ги користат веќе докажаните стратегии.

Различните мерки на успех им овозможуваат на преговарачите поголема слобода за осмислување на договорите. Воспоставувањето на категоријата и приоритетот може да ја зголеми продуктивноста и креативноста на преговарачите.

¹⁰⁶ Segil, L. (2003), "Is negotiation a Core Capability Inside Your organization?", Harvard Management Communication Letter, Vol.6 Issue 10, p.3.

¹⁰⁷ Ertel, D. (1999), "Turning Negotiation into a Corporate Capability". Harvard Business Review, Vol.77, Issue 3, на web stranata Harvard Business Review.

III. Фактори кои влијаат на преговарачкиот стил

1. Преговарачки стил

Преговарачкиот стил е општ пристап во преговорите, а во литературата обично наидуваме на следните четири: натпреварување, компромис, соработка и прилагодување¹⁰⁸.

Овие стилови се обликувани до степен до кој преговарачот се обидува да ги задоволи сопствените и интересите на другите.

Натпреварување. Голема грижа за себе, мала за другите. Овој стил уште се нарекува доминирачки стил и го карактеризира win-lose ориентација и овој натпреварувачки стил го употребуваат преговарачите кои применуваат дистрибутивно преговарање. Доминантните личности прават сè за да ги остварат своите цели, при што тоа често се случува на сметка на другите. На овој пристап одговараат закани, казни и застрашувања.

Компромис. Просечна грижа за себе и другите. Кај компромисот и двете страни треба да се откажат од нешто за да би дошле до заемно прифатливи одлуки. Компромисот може да значи поделба на 50-50 или давање на разумни отстапки. Се користи во случаи кога целите на конфликтните страни взаемно се исклучуваат или кога страните се еднакво моќни.

Соработка (интергративен стил). Високо ниво на грижа за себе и за другите. Овој стил уште се нарекува и решавање на проблемите, вклучувајќи соработка меѓу страните, т.е. отвореност, размена на информации и анализирање на разликите за да се дојде до прифатливо решение за двете страни. Предуслов за доаѓање до прифатливо решение е отворена комуникација. Овој стил успешно се користи кај сложените проблеми, кога едната страна не може самостојно да го реши проблемот и кога е потребна синтеза на идеи за да се најде подобро решение на проблемите.

Прилагодување. Голема грижа за другите, а мала грижа за себе. Прилагодувањето ја користи win-lose (победи-изгуби) стратегијата како и кај натпреварувањето, со таа разлика што тоа вклучува нерамнотежа во исходот, но во спротивна насока, односно наместо „Јас губам ти победуваш“ кај овој стил се користи „Јас победувам ти губиш“. Овој стил претставува обид разликите помеѓу страните да се прикажат во што помали размери и да се

¹⁰⁸ Lewicki, R.J., Hiam, A., Olander, K.W., Selecting a Strategy, in Negotiation, pp 14-29.

нагласат сличностите за да се задоволат интересите на другата страна. Во овој стил наоѓаме елементи на жртвување на сопствените интереси: тој може да поприими облик на големодушност или дури на послушност на другата страна. Може да се користи кога нам не ни се добро познати прашањата, кога другата страна е во право или кога проблемот е многу важен за другата страна.

Важност на меѓусебните односи	Висока	Прилагодување	Соработка WIN/WIN преговарање	
	Ниска	Избегнување	Компромис	Земи или остави
		Ниска	Висока	
Важноста за прашањата за кои се преговара				

Слика 8: Различни пристапи на преговорите според важноста на меѓусебните односи и прашањата за кои се преговара¹⁰⁹

Преговарачкиот стил може да биде формален или неформален. Степенот на формалност е одреден од природата на преговорите, особено од меѓусебниот однос на преговарачките страни. Неформалните преговори нагласуваат односи помеѓу страните и се концентрираат на духот на позитивниот договор¹¹⁰. Најважни фактори кои го одредуваат преговарачкиот стил се: личноста на преговарачите, род/пол и национална, односно корпоративна култура на која припаѓа самиот преговарач.

¹⁰⁹ Извор: Gosellin, T. (2007), Practical Negotiating: Tools, Tactics and Techniques, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, p. 101.

¹¹⁰ Parker, C., Stone, B. (2003), Developing Management Skills for Leadership, Prentice Hall/Financial Times, Glasgow, p.281.

2. Личност

Успешните преговарачи можат да се опишат врз основа на личните особини и преговарачките вештини кои ги поседуваат. Истражувањата за личните карактеристики на преговарањето биле започнати пред многу години, и долго време претставувале главна преокупација во врска со проучувањето на успешноста во преговарањето¹¹¹.

Левицки, Сандерс и Бери имаат истражено осум пристапи на испитани особини на личности кои се покажале како добри предикатори во преговарачкото однесување¹¹².

Тие пристапи се следните: а) Стил на управување со конфликтите, б) Социјална вредносна ориентација, в) Интерперсонална доверба, г) Чувствителност при нарушување на угледот, д) Самоефикасност и локус на контрола, ё) Макијавелизам, е) Самонабљудување, ж) „Big Five“ особина на личноста.

Стил на управување со конфликтите. Решавањето на конфликтите претставува средишен дел во процесот на преговарање. Во основа, постојат две особини на личностите при управување со конфликтите и тоа: првата е степенот на грижа на личноста за сопствените резултати, а другата е степенот на грижа која ја покажува за резултатите на другата страна. Томас ги има споено овие две димензии во пет главни стилови на управување на конфликтите¹¹³:

- натпреварување,
- прилагодување,
- избегнување,
- соработка и
- компромис.

Стилот на управување со конфликтите во одредена ситуација произлегува од стратешката одлука на поединецот и од неговата тенденција да користи одреден стил без оглед на ситуацијата. Индивидуалните разлики помеѓу стиловите на управување со конфликтите се доведени во врска и со

¹¹¹ Gelfand, M.J. et, al, (2006), Negotiating reationally: The dynamics of the relational self in negotiations, Academy of Management Review, Volume 31, Number 2. 427-451.

¹¹² Lewicki R. J., Saunders D.M., Barry B.(2009), „Преговаранје“ petto izdanije, Zagreb, str.386.

другите особни на личноста. Поединците со изразен натпреварувачки стил се помалку склони кон ризикување, имаат поголема внатрешна контрола, поголема потреба за моќ и контрола, а со тоа и помала потреба за односите со другите. Поединците со изразена склоност на соработка обично се ориентирани кон задачата, повеќе се креативни и поспособни да се носат со сложеноста на проблемите.

Социјална вредносна ориентација. Оваа ориентација означува преференција која ја имаат луѓето спрема видовите на резултатите во социјалното окружување во кое е потребна меѓусебна зависност со другите. Некои луѓе имаат *индивидуалистичка* или *егоистичка* ориентација, што значи дека, пред сè ги интересираат сопствените резултати, додека резултатите на другата страна воопшто не ги интересира. Додека, пак, други луѓе имаат *просоцијална* или *соработничка* ориентација, што значи дека ги преферираат резултатите кои им користат и на нив и на другите луѓе со кои се во меѓусебна зависност¹¹⁴. Егоистично ориентираните луѓе се однесуваат дистрибутивно, т.е. нивниот преговарачки стил е многу груб, со голем нагласок на погодок на позициите наместо на изнаоѓање на резултатите кои би одговарале на интересите на двете страни.

Интерперсонална доверба. Една од темелните дилеми во преговарањето е тоа колку преговарачите можат да веруваат на другата страна. Преговарачите мора да собираат информации и при тоа да проценат колку е веројатно другата страна да користи лаги и измами - лажно да ја прикажува вистинската позиција, да ги искривува значајните факти, а со тоа да покаже лажни информации и позиции. Луѓето со голема доверба веруваат дека другите ќе бидат искрени со нив, а со тоа и тие самите се трудат да бидат како нив, така што тие најверојатно ќе се наметнат со високо морални стандарди и ќе се однесуваат етично¹¹⁵.

Чувствителност на нарушување на угледот. Поимот „углед“ се однесува на вредностите кои луѓето ги придаваат на својот јавен имиџ и на добриот глас. Секојдневните изрази „изгубен углед“ и „спасување на угледот“ ја опишуваат ситуацијата во која личноста се плаши дека повеќе нема да ја

¹¹³ Thomas, K.W. i Kilmann, R.H. (1974), Thomas-Kilmann conflictmode survey. tuxedo. NY: Xicom.

¹¹⁴ Weingart, L.R. Prietula, M.J., Heider, E.B i Genovese, C.R. (1999)ge and sequential processes of negotiation: A Markov Chain analysis of response in-kind. Journal of Experimental Social Psychology, 35, 366-393.

¹¹⁵ Rotter, J.B. (1980), Interpersonal trust, trustworthiness, and gullibility. American Psychologist, 35,1-7.

следи добар глас и дали има прилика да го избегне тоа. Угледот или репутацијата е многу важен елемент во процесот на преговарање, затоа што на другата страна ѝ дава сигнали што може да се очекува од преговарачите и дали е достоин и дали може да го одржи говорот¹¹⁶.

Самоефикасност и локус на контрола. Самоефикасноста е проценка на сопствените способности на однесувањето во некоја ситуација. Веројатноста за успех е и мотивацијата за успех и високата способност. Самоефикасноста има важна улога во сложеното интерперсонално однесување, вклучувајќи го и преговарањето. Локус на контролата е конструкт кој поимно се врзува со самоефикасноста, а опишува во која мера луѓето перцепираат да имаат контрола над случувањата.

Макијавелизам. Личностите кои покажуваат висок степен на оваа особина го толерираат однесувањето кое ги нарушува општествените норми и повеќе се склони кон лаги и манипулации со другите луѓе. Луѓето кои постигнуваат висок резултат на макијавелизам се повеќе цинични кај туѓите мотиви и нема да се однесуваат алтруистички и нема да сочувствуваат со другите, при што сè помалку ќе бидат подготвени да ги менуваат своите верувања под социјалниот притисок. Овие луѓе сè повеќе го толерираат однесувањето кое ги крши социјалните норми и повеќе заговараат користење на измами во интерперсоналните односи.

Самонабљудување. Покажува колку луѓето се чувствителни на социјалните знаци кои ги добиваат од социјалната околина. Луѓето со високо самонабљудување обрнуваат внимание на надворешните, интерперсонални информации кои доаѓаат од социјалното окружување и се склони да ги набљудуваат тие информации со знаците кои им кажуваат како да се однесуваат. Додека, пак, луѓето со ниско ниво на самонабљудување посветуваат помало внимание на надворешните информации за нивното однесување, а при изборот на однесувањето повеќе се водат од внатрешните особини¹¹⁷. Самонабљудувањето може да се сфати како мерка до која луѓето ја набљудуваат надворешната социјална средина и бараат знакови за тоа како треба да се однесуваат. Џери Џордан и Мајкл Ролф го испитувале влијанието

¹¹⁶ Withe, J.B. Tynan, R., Galinsky, A.D i Thompson, L. (2004), Organizational Behavior and Human Decision Processes, 94, 101-124.

¹¹⁷ Snyder, M. (1974), Self-monitoring of expressive behavior. Journal of personality and Social Psychology, 30, 526-537.

на самонабљудувањето во процесот на планирање на преговорите. При симулација на интегративното преговарање, личностите со високо самонабљудување често планираат каков впечаток ќе остават на другите преговарачи, ја имаат планирано размената на услуги за време на преговорите и разгледуваат повеќе видови на стратегии. Самонабљудувањето има влијание и на резултатите од преговарањето, при што поединците со висок степен на самонабљудување имаат остварено повеќе свои цели отколку оние поединци со низок степен на самонабљудување.

„Big Five“ особина на личноста. Ако сакаме да постигнеме единствен и целосен модел на личноста и да се оддалечиме од бројните истражувања на различните, на изглед неповрзани особини, мора да се насочиме на неколку главни категории (фактори) на личности кои ќе ги опфатат повеќето поедини особини. Всушност, во таа мера психолозите имаат развиено петфакторски модел на личности познат како „Big Five“. Big Five моделот вклучува пет димензии на личноста и тоа¹¹⁸:

- *екстраверзија*-друштвеност, асертивност, разговорливост;
- *удобност*-флексибилност, склоност на соработка, доверливост;
- *совесност*-одговорност, организираност, насоченост кон успех;
- *емоционална стабилност*-сигурност, самодоверба, отсуство на анксиозност и
- *отвореност*-креативност, либералност.

Бери и Фридман во своите истражувања имаат испитувано како Big Five особините на личноста се поврзани со однесувањето на преговарачите во остварување на нивните резултати. Тие во истражувањето имаат вклучено и интегративни и дистрибутивно преговарање и се насочени кон првите три особини од горе наведените пет¹¹⁹. Што се однесува до дистрибутивното преговарање, екстравертните преговарачи со висок степен на сложување со другите луѓе постигнуваат многу лоши резултати бидејќи повеќе се фокусираат на воспоставување на добри односи со другите. Во случај на сложено интегративно преговарање, овие особини не влијаат на резултатите од

¹¹⁸ Barrick, M.R. i Mount, M.K. (1991), The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-26.

¹¹⁹ Barry, B.m i Friedman, R. (1998), Bargainer characteristics in distributive and integrative negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 345-359.

переговарањето и се помалку значајни од конгнитивните способности на преговарачите.

2.1. Процес на одлучување

Поединците во организацијата секојдневно се соочуваат во донесување на одлуки, односно вршат избор помеѓу две или повеќе алтернативи. Многу од овие избори се, без сомнение, речиси рефлексни и превземаат свесни решенија, особено ако се работи за секојдневни исти одлуки. Но, кога се соочени со нови и важни одлуки, луѓето добро ќе ги промислат и ќе развиваат алтернативи. Робинс воспоставува модел како одлуките треба да се донесуваат¹²⁰. Според овој автор најдобро одлучување е рационалното, т.е. доносителот на одлуките прави конзистентен избор кој ја максимизира вредноста, во рамките на одредени ограничувања. Овие избори се прават во рамките на пет чекори и тоа:

- *Дефинирање на проблемот* - проблемот постои кога сегашното и посакуваното решение се посакуваат;
- *Идентификување на критериумите за одлучување* - доносителот на одлуки треба да одреди што е релевантно во одлучувањето, да ги разгледа своите интереси, вредности и личните преференции;
- *Процес на критериуми по важност* - не сите критериуми се подеднакво значајни, при што треба да се подредат по важност;
- *Проценка на секоја алтернатива според некој критериум* - јаките и слабите страни на секоја алтернатива стануваат евидентни кога се оценуваат според одбраните критериуми;
- *Да се осмисли оптимално решение* - да се одберат алтернативи со најдобри критериуми.

Во рационалното одлучување потребна е креативност, т.е. способност за создавање нови и корисни идеи. Креативноста му овозможува на доносителот на одлуката подобро да го разбере проблемот и како и да ги види проблемите кои другите не ги гледаат.

¹²⁰ Robbins, S. (2005), Essential of Organizational Behavior, VIII ed., Person Prentice Hall., Upper Saddle River, New Jersey, pp.85-97.

Но, голем број одлуки во вистинскиот живот не го следат традиционалното одлучување. Луѓето обично се задоволни ако дојдат до прифатливото решение или до разумното решение наместо да бараат најдобро решение. Па, според тоа, доносителот на одлуката ограничено ја користи својата креативност. Не бара алтернативи, туку изборот се врши помеѓу постоечките алтернативи и според симптомите на проблемот. Една од тие причини е ограничената рационалност, т.е. ограничена способност на човековиот ум за формулирање и решавање на комплексни проблеми. Кај ограничената рационалност не само што се создава ограничена листа на алтернативи, туку се бира првата прифатлива алтернатива до која ќе дојде доносителот на одлуката. Исто така, постојат различни ментални грешки кои влијаат на одлучувањето, кои настануваат поради обидот да се спречи одлучувањето. Луѓето сè повеќе се потпираат на искуството, интуицијата и вообичаените „практични правила“. Поради преголемата самодоверба мислиме дека многу повеќе знаеме отолку што навистина знаеме.

Интуитивно одлучување претставува несвесен процес создаден врз основа на искуство. Тоа не функционира независно од рационалните анализи, туку рационалното и интуитивното одлучување се надополнуваат. Одлуката се донесува многу брзо врз основа на ограничен број информации. Иако во последно време интуитивното одлучување е поприфатливо отколку порано, особено во западните култури каде рационалната анализа е основа за одлучување, доносителите на одлуки на своите соработници обично не кажуваат дека до одлуките дошле на тој начин.

Според начинот на размислување, некои луѓе се логични и рационални, а други се интуитивни и креативни. Од друга страна, пак, некои луѓе можат да обработуваат многу информации во исто време, додека други можат да ги структурираат информациите така што ќе се минимизира двосмисленоста. Со комбинација на овие два фактори добиени се четири стила на одлучување и тоа:

- *Управувачки* - брзо одлучување со анализа на мал број информации и мал број алтернативи. Проблемот се набљудува краткорочно;
- *Аналитички* - внимателно донесување на одлуки со способност за прилагодување на новите ситуации;

- *Концептуални* - бара креативно донесување на решение. Проблемот се набљудува долгорочно;
- *Бихејвиористички* стил на одлучување. Ги интересира достигнувањето на другите, бараат прифаќање и избегнување на конфликти.

За индивидуалните разлики во одлучувањето важни се и други фактори. Моралниот развој е релативен бидејќи многу одлуки имаат етички димензии, така што праксата покажува дека жените повеќе ги анализираат одлуките отколку мажите.

2.2. Преговарачки вештини

Кога станува збор за преговарачките вештини, генерално гледано, во теоријата постои дилема за тоа дали вештините кои некој ги поседува се предодредени особини на личноста (однапред предиспонирани, односно вродени) или тие можат да се стекнат со правилна обука и заложување на личноста. Овде ќе наведам список на вештини кои успешниот преговарач треба да ги поседува и на чие градење треба да работат сите оние кои претендираат сами да станат успешни преговарачи. Тие вештини се¹²¹:

- *Ускладување на сопствените цели и интереси со целите и интересите на оној кој се застапува.* Успешниот преговарач мора да биде запознаен со целите и интересите на организацијата која ја застапува;
- *Добра подготовка.* Добрата подготовка подразбира способност за истражување и планирање. Оваа вештина значи дека преговарачот кој е вклучен во преговорите треба да биде доволно добро информиран за проблемот, можностите за негово решавање и за донесените одлуки околу начинот на кој ќе бидат водени преговорите;
- *Аналитичност.* Запознавање на другата страна во текот на водење на преговорите е клуч за успешно доаѓање до договор. Колку и да е добро подготвен преговарачот, тој во преговорите влегува и со доза

¹²¹ Gligorijevic, d-r Mirjana i Ognjanov, d-r Galjina (2011), „Poslovno pregovaranje“, Beograd, str.170.

на неизвесност и сомнителност дали тоа што го има истражено за другата страна е сосема исправно;

- *Креативност и решавање на проблемите.* Успешниот преговарач знае да ги препознае проблемите кои произлегуваат од конфронтираните страни. Меѓутоа, успешниот преговарач, исто така, добро ги разбира интересите на другата страна и пронаоѓа креативен начин тие да бидат задоволни, а при тоа да не овозможат задоволување на сопствените интереси, т.е. интересите на страната која ја застапуваат;
- *Флексибилност.* Флексибилноста е способност да се препознае различноста и подготвеноста таа да се прифати како дел од индивидуалниот стил на другиот преговарач. Познато е дека луѓето светот околу себе го гледаат на различен начин. Флексибилноста помага да се прифатат фактите за постоење на разлики меѓу поединците за тоа дека тие можат различно да го видат светот околу себе и да комуницираат преку различни стилови;
- *Убедливост.* Убедувањето е вештина на комуникација која убедувачот ја користи како соговорникот да ги промени сопствените и да ги прифати другите ставови и мислења. Успешниот убедувач успешно ги користи вештините на говор и активно слушање, а со тоа имаат вешта вербална и невербална комуникација, при што сето тоа заедно придонесува до изградување на доверба;
- *Емпатија и асертивност.* Емпатијата е покажување на способност за согледување и разбирање на проблемите од агол на другите луѓе. Емпатијата најдобро се покажува преку активното слушање. Сепак, покрај емпатијата преговарачот треба да биде и асертивен. Асертивноста подразбира јасно и самоуверено истакнување на сопствените интереси и потреби тие да се задоволат во хармонија. Успешен преговарач е оној кој умее да пронајде баланс помеѓу емпатијата и асертивноста.
- *Доверливост - доверба.* Доверлив партнер е оној за кој може да се верува дека ќе го почитува договорот - за тоа каде и кога ќе се водат преговорите, за тоа кои потези ќе бидат повлечени и за тоа дали ќе

биде завршено сè она за кое е договорено. Тоа е преговарач со кој преговорите продолжуваат и во иднина;

- *Одвојување на личните елементи од проблемите за кои се преговара.* Преговорите не се места за склучување и одржување на пријателства, туку тоа се договори за одредена работа во областа на деловниот бизнис или политиката. Поради тоа, преговорите не служат да се градат меѓусебни односи помеѓу поединците кои во нив учествуваат, туку да се пронајде меѓузависнот за задоволување на нивните интереси;
- *Препознавање на правилни трикови и други пречки за доаѓање до обостран прифатлив договор.* Успешниот преговарач знае да ги препознае „матните“ трикови и пречки за доаѓање до прифатлив договор. „Матни“ трикови се оние кои се насочени кон намалување на преговарачката моќ на другата страна, доведување во прашање на нејзиниот личен интегритет и создавање на атмосферски притисок и стрес. Правилен одговор за нив најчесто подразбира директна конфронтација. Од друга страна пречките за доаѓање до договор се бројни и можат да бидат следните: личните интереси на преговарачот кои можат да бидат во конфликт со интересите на страната која ја застапува, различните интереси на индивидуалните преговарачи и/или коалиција во тимските преговори, објективните околности и слично. Понекогаш овие пречки се невидливи и тешко можат да се воочат, а нивното препознавање може многу да придонесе за доаѓање до решение.

Многу луѓе мислат дека способноста за преговарање е вродена вештина со која човекот или се раѓа или не. Односно, способноста за преговарање е стекната вештина која бара многу учење и збир на интелигенција, ставови и вештини. Преговарачките вештини се способност за убедување и барање, поставување на прашања и слушање. Тие претставуваат основни техники на комуникација за спроведување на преговарачките тактики. Преговарачот мора точно да знае што сака и тоа да го бара, а, пак, од друга страна, да биде подготвен да плати за она што го сака.

2.2.1. Интелигенција

Преговарачот мора да поседува когнитивна, емоционална и социјална интелигенција за да развие тројна компетентност¹²².

Когнитивните способности означуваат „многу голема благородна ментална способност која, меѓу другото, вклучува способност за расудување, планирање, за решавање на проблемите, апстрактно мислење, разбирање на сложени идеи, брзо учење и учење од искуство¹²³.

Се покажало дека когнитивните способности кои се, всушност, исто што и општиот поим на интелигенција, влијаат на расудување, донесување на одлука, процесирање на информација, учење и прилагодување на промени, особено во нова и сложена ситуација. Ако преговарањето вклучува решавање на сложени проблемски задачи, логично е да се очекува дека индивидуалните когнитивни способности можат да бидат предикатори во процесот и резултатите на преговарање.

Когнитивните способности се неопходни за преговарање, но не и доволни. За успешно преговарање, исто така е потребна и **емоционална интелигенција**. Одредени истражувачи емоционалната интелигенција ја дефинираат како збир на различни, но поврзани способности: а) способност за точно перцепирање и изразување на емоцијата, б) способност за користење на емоцијата и олеснување на разбирањето, в) способност за разбирање и анализирање на емоцијата, г) способност за правилно регулирање на сопствените и туѓите емоции¹²⁴. Според психологот Даниела Голмен, емоционалната интелигенција се состои од неколку елементи¹²⁵:

- *Самосвесност* - познавање на сопствените мисли, расположенија, импулси, однесување и како тие влијаат на нас и луѓето со кои доаѓаме во контакт;
- *Самовоздржување* - важност за задржување и регулирање на емоциите во преговорите. Не се работи за криење на емоциите, туку

¹²² Benoliel, M. (2006), The Upper Hand, Platinum Press, Avon, Massachusetts, p.227.

¹²³ Gottfredson, L. (1997), Mainstream science on intelligence: An editorial with 52 signatories, history and bibliography. Intelligence, 24, 13-23.

¹²⁴ Mayer, J.D. i Salovey, P. (1997), What is emotional intelligence? U:P. Salovey i D.J. Sluyter (ur). Emotional development and emotional intelligence: Educational implications (str. 3-31) New York.

¹²⁵ Daniel Goleman: "Emotional Intelligence and Social Intelligence", на web side <http://www.danielgoleman.info/blog/> (dostapno od 28.10.2008).

за канализирање: емоциите и однесувањето да бидат во рамнотежа со ситуацијата;

- *Самотивирање* е особина која ни овозможува упорно да ги следиме своите цели наспроти пречките и фрустрациите;
- *Трпението* е клучно во преговорите кои траат подолго време;
- *Емпатијата* - се заснова на самосвесност, но се заснова на разбирање на чувствата на другата страна и земање во обзир на нивните цели и интереси.

Социјалната интелигенција е способност да ги разбереме другите луѓе, што ги мотивира и како да соработуваме. Преговарачите со развиена социјална интелигенција знаат како да изградат меѓучовечки односи, како да слушаат, како да ги организираат групите и да ги координираат активностите.

Кога преговараме со припадници од различни култури, ситуацијата дополнително се комплицира, па поради тоа неопходно е да се поседува и **културна интелигенција**. Всушност, културната интелигенција упатува на познавањето на сопствената култура и културата на преговарачките лица.

2.2.2. Карактеристики на добриот преговарач

Успешниот преговарач може да се опише врз основа на личните карактеристики и преговарачката вештина која ја поседуваат поединците. Овие лични карактеристики се инкорпорирани во познатиот Гремов модел од 1987 година¹²⁶. Во овој модел индивидуалните карактеристики од кои може да зависи успехот на преговорите се дефинирани како: годините на старост, искуството, полот и националната култура, додека во стиловите на преговарање се подредени ситуационите пречки за кои Грем тврди дека можат да влијаат на конечниот резултат на преговарањето. Слично на тоа, во новите модели на преговарање на списокот на индивидуални разлики меѓу преговарачите се наоѓаат разликите во полот и националната култура, додека разликите во годините се заменуваат со разлики во нивното занимање¹²⁷.

¹²⁶ Peterson, R.M, Lucas, G.H. (2001), Expanding the Acetendent Component of the Traditional Business Negotiation Model:Pre-Negotiation Literature Review and Planning-Preparation Propositions, Journal Marketing Theory and Practice, Volume 9, Issue 4, pp.37-49.

¹²⁷ Gelfand,M.J. et al (2006), Negotiating relationally: The dynamics of the relational self in negotiations, academy of Management Review, Volume 31, Number 2, 427-451.

Индивидуалните карактеристики кои не се експлицитно споменати во наведените модели, а на кои во теоријата на преговарање е посветено големо внимание се и психо-социјалните особини на личноста. Левицки, Сандерс и Бери врз основа на опсежните прегледи на научната литература наведуваат неколку индивидуални особини на преговарачот чие влијание на преговарачкото однесување и успех во преговорите до сега е истражувано¹²⁸.

Освен годините на старост, искуството, полот и националната култура и интелигенцијата преговарачот треба да ги поседува и следните особини:

- Да се грижи како за своите интереси, така и за интересите на другите;
- Кон преговорите да пристапи прагматично, да постави реални и остварливи цели;
- Да биде иновативен и креативен;
- Мора да има визија како и кога преговорите ќе се завршат;
- Да биде флексибилен и да работи на повеќе полиња во исто време.

Ниенберг и Рос тврдат дека комуникацијата претставува една од најважните особини на добриот преговарачот¹²⁹. Според тоа, петте столбови на успешната комуникација се: содржината на темата, активното слушање, конструктивно поставување на прашања, позитивна невербална комуникација и избегнување на т.н. „мета јазик“. Тие заедно создаваат на позитивна преговарачка клима.

За разлика од Ниенберг и Рос, Фишер, Јури и Патон тврдат дека една од најважните особини на преговарачите е способноста да ја види ситуацијата на начин на кој преговарачот од другата страна, исто така ја гледа, односно набљудува¹³⁰. Не е доволно само да се знае дека другите ги набљудуваат нештата на друг начин.

¹²⁸ Lewicki R.J., Saunders D.M., Barry B. (2009), petto izdanie, „Pregovranje“, str. 386.

¹²⁹ Nienberg, J. and Ross, I. (2003), The Secrets of Successful Negotiation: Effective Strategies to Improve Your Negotiating Skills, Duncan baird Publishers, London, pp.60-79.

¹³⁰ Fisher, R., Ury, W.I., Patton, B.M. (1999), Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In, Random House Business Books, Reading, Berkshire, pp.23-24.

2.3. Бихејвиористички пристап на разлики во преговарањето

Понекогаш истражувањата се насочени кон тоа како врвните преговарачи се однесуваат, а не кои особини на личноста ги имаат тие. Однесувањето на успешните преговарачи е проучувано на три начина и тоа: а) споредување на врвните и просечните преговарачи во вистинските преговори, б) споредување на стручните и аматерските преговарачи во симулирани преговори, в) споредување на искусните и наивните преговарачи во симулирани преговори. Секој од овие пристапи има свои предности и недостатоци, ниеден не е идеален.

Според една студија постојат пет главни подрачја во кои луѓето се разликуваат едни од други во преговорите¹³¹:

1. Позитивни верувања во преговарањето;
2. Стил на управување на конфликтите;
3. Интелигенција и креативност;
4. Особини на личноста и
5. Видливи карактеристики.

Имплицитна претпоставка на таквите истражувања е да се укаже на тоа дека луѓето кои го имитираат однесувањето на успешните преговарачи со текот на времето стануваат и подобри преговарачи.

Однесувањето на успешните преговарачи е проучувано на три начини: 1) споредување на врвните и просечните преговарачи во вистински преговори; 2) споредување на стручните и аматерските преговарачи во симулирани преговори и 3) споредување на искусните и наивни преговарачи во симулирани преговори. Секој од овие пристапи има свои предности и недостатоци, ниеден не е идеален¹³².

Истражувањата од бихејвиористичка перспектива покажуваат дека врвните преговарачи во многу видови преговори се однесуваат многу поразлично од просечните преговарачи. Не постои идеален метод за проучување на стручните преговарачи.

¹³¹ In negotiation, how much do personality and other individual differences matter?, Negotiation, Dec2008, p-1-4, istrazuvanje go imaat sprovedeno Hillary Elfenbien, Jared R, Curhan, Lucio Baccaro, Noah Eisenkraft i Auwa Shirako.

¹³² Lewicki R.J., Saunders D.M., Barry B. (2009), petto izdanie, „Pregovranje“, str. 399.

3. Род

Изразите пол и род често се користат како синоними. Но, биолозите, психолозите и другите научници тврдат дека тие значајно се разликуваат.

Полот се однесува на *биолошките* категории машко и женско. Родот е *културно и психолошко* обележја на полот што се однесува до нивните улоги или идентитети кои прават разлика помеѓу мажи и жени во некоја култура или општество.

3.1. Теоретска перспектива

Иако родовите разлики одамна се предмет на истражување во врска со преговарањето и другите облици на интеракција, тие посебно добиле на важност во деведесеттите години на претходниот век вклучувајќи и феминистички теории во преговарањето. Феминизмот нагласува дека преговарањето е активност која зависи од родот, но во средиштето се поголем број преговарачки теории на автономни поединци кои настојуваат да остварат одредени инструментални резултати¹³³. Постојат голем број примери каде насоченоста на преговарањето кон инструменталните вредности ги има занемарено важноста на односите во преговорите. Во иднина односите можат да влијаат на тоа како преговорите се перцепираат, сфаќаат и спроведуваат, а при тоа, не обраќајќи внимание на односите, најверојатно ја потценила нивната важност на разбирање на динамиката во преговорите.

Се чини дека меѓу истражувачите преовладува гледиштето дека постојат разлики во начинот на кој мажите и жените преговараат, но тешко е да се воочат разликите поради грешката во начинот на кој тие се истражуваат.

Жените се свесни за односите помеѓу страните во преговорите и најверојатно преговорите повеќе ќе ги сфаќаат како контекст кој се случува внатре, а најмалку ќе бидат насочени на содржината на темата за која се дискутира. Според тоа, жените повеќе ја нагласуваат интеракцијата (интерперсоналните аспекти на преговорите) додека, пак, мажите повеќе управуваат со целите поврзани со задачата.

¹³³ Gray, B. (1994), The gender-based foundation of negotiation theory. U:B.H. Sheppard, R.J.Lewicki i R.J.Bies (ur)Research in negotiation in organizations (sv.4, str.3-36) Greenwich, CT:JAI Press.

Ставовите кои во литературата преовладуваат за оваа тема, во прилог на ова зборуваат дека жените повеќе се слони кон интегративниот модел на преговарање. Тие повеќе се подготвени да вложат време во разговор за проблемите, запознавање и разбирање на интересите на другите преговарачи, додека, пак, мажите се карактеризираат како премногу агресивни. Од друга страна, пак, мажите се склони кон дистрибутивниот модел кој подразбира пазарење и примена на притисок. Ова во одредена мерка се објаснува со тоа дека преференцијата на женските преговарачи првенствено е насочена кон очекување на добри односи, а не кон постигнување висок профит. На основа на ова истражувачите констатирале дека жените како преговарачи се помалку агресивни и често меки преговарачи, за разлика од мажите кои се склони кон пораз на другата страна¹³⁴.

Жените во преговорите ги краси нивното однесување кое отсликува нежност, сочувство и соработка, додека мажите се поврзани со агресивност, доминација и конкуренција.

3.2. Истражување за различни преговарачки стилови помеѓу половите

Иако во литературата се јавуваат противречни мислења за улогата на полот во преговарачките стилови и стратегии, некои преговори можат да се глегаат како машки, а некои како женски. Кооперативното преговарање и стиловите се ориентирани на развојот на меѓусебните односи и се прифаќаат за женски начин на преговарање. Од друга страна, пак, конкурзивното преговарање или преговарањето победи-губи (win-lose) се прифаќа за стереотипно машко преговарање.

Разликите во однесувањето на машките и женските преговарачи се однесуваат на примената на различните стилови и тактики, како и на нивниот впечаток на постигнување на преговарачките резултати. Овие разлики во однесувањето подразбираат, на пример, дека жените се помалку агресивни, склони се на соработка, помалку се асертивни и тежат кон одржување на добри меѓусебни односи. Тие, според тоа, се склони од преговорите да бараат малку,

¹³⁴ Gligorijevic M., Ognjanov G., (2011), „Poslovno pregovaranje“, prvo izdanije., str. 175.

како и да понудат поголеми отстапки, сè со цел да задоволат некој туѓ интерес. Меѓутоа, како што знаеме, различните стилови и тактики не се универзално ефикасни, туку нивната успешност зависи од конкретната преговарачка ситуација. Според тоа, разликите во однесувањето помеѓу машките и женските преговарачи не претставуваат нужно и адекватно објаснување за постигнување на различни резултати.

Резултатите од спроведените истражувања на авторката Алиси Стулмахер и Ејми Волтерс, укажуваат на статистичкото значење, а со тоа и на малите разлики помеѓу мажите и жените во преговорите¹³⁵. Исто така, според некои емпириски истражувања се истакнува дека мажите се подобри преговарачи од жените. Ова е поврзано со разликите во нивното однесување во преговорите, разликите во контекстуалниот карактер и различната перцепција за мажите и жените.

Разликите во однесувањето на мажите и жените се однесуваат на примената на различни стилови и тактики, а со тоа и на нивното влијание во постигнувањето на преговарачките резултати. Овие разлики, како што претходно имам наведено произлегуваат од тоа дека жените се помалку агресивни, склони на соработка и повеќе тежнеат кон зачувување на добрите меѓусебни односи. Меѓутоа различните стилови и тактики не се универзално ефикасни едни од други, туку нивната успешност зависи од конкретната преговарачка ситуација.

Што се однесува до перцепцијата кај мажите и жените, жените се гледаат како помалку ефикасни во преговорите. Од жените се очекува соработка, нежност, скромност и тежнење кон зачувување на добри меѓусебни односи повеќе отколку на насоченост кон остварување на целите. Во процесот на социјализација, жените сами за себе очекуваат ниска компензација наместо мажите, како и ниска позиција во хиерахијата на некоја организација. За разлика од тоа, мажите помалку се сомневаат во себе, склони се себеси и своите квалификации да ги промовираат директно, не чекајќи тие да бидат воочени низ работа и залагања.

¹³⁵ Stuhlmacher, A.F., Walters, A.E. (1999), Gender Differences in Negotiations Outcome: A Meta-Analysis, Personal Psychology, Volume 52, Issue 3, pp.653-677.

Вакви перцепции за мажите и жените се присутни и кај едниот и кај другиот пол.

За овој проблем во литературата највеќе се зборува во контекст на одредување на висината на платата помеѓу машките и женските кандидати за иста позиција. Жените, во принцип, имаат пониска плата од мажите. Еден правец на размислување на оваа тема се однесува и на вештината на преговорите. Во разговор за идните работи, жените кандидати, во споредба со мажите, помалку ги нагласуваат своите квалитети, се однесуваат поскромно и бараат помала почетна плата.

Врз основа на сето ова, може да се заклучи дека во литературата постојат назнаки за родовите разлики во преговорите врз основа на кои може да се заклучи дека жените и мажите применуваат различни стратегии и тактики во водењето на преговорите, а со самото тоа имаат и различни преференции кон постигнување на различни преговарачки резултати.

4. Култура

Културата претставува уште една индивидуална карактеристика на преговарачите која придонесува преговорите да се разликуваат од една до друга држава. Голем број студии се напишани за тоа како карактеристиките на преговарачите во одредена национална култура влијаат на изборот на преговарачките тактики и стратегии и постигнувањето на добри и лоши резултати.

4.1. Култура и културни вредности

Во литературата постојат голем број дефиниции кои културата ја објаснуваат како збир од верувања, вредности и норми кои го определуваат однесувањето на луѓето. Според Хантингтон, *културата претставува збир на вредности, ставови, насоки и претпоставки помеѓу припадниците во некое општество*¹³⁶. Овие вредности, верувања и норми на однесување се пренесуваат од генерација на генерација низ процесот на социјализација, при

¹³⁶ Huntington., S., Cultures Count, u Culture Matters (2000), Harrison L.E., Huntington. S.P.str.13-16.

што можеме да кажеме дека културата ги одредува обрасците на однесување на повеќе генерации во едно општество.

Во меѓународното делување, најчесто цитирана дефиниција е онаа која ја поставил Хофстед. Според оваа дефиниција, културата е *колективно програмирање на свеста по која припадниците на една група се разликуваат од припадниците на друга група. Во таа смисла, културата вклучува систем на вредности, а вредностите претставуваат сидини на една култура*¹³⁷.

Најголем број автори кои се занимаваат со дефинирање на поимите за култура во меѓународното делување согласни се околу тоа дека битните одлики на културата се следните:

- културата не е вродена, таа се учи од раното детство, најпрво во семејството, а потоа во останатите референтни групи (пријатели, училишта и други организации);
- културата е специфична за одредена група луѓе и влијае на однесувањето на нејзините членови;
- културата вклучува систем на вредности и норми;
- културата зависи од условите во кои живеат луѓето.

Дефинирањето на културата недвосмислено укажува на тоа дека овој феномен од една страна вклучува културни вредности, а од друга страна норми на однесување. Во теоријата од областа на преговарањето прифатен е ставот дека усвоените вредности влијаат на формирање на преференциите, додека вредностите и нормите заедно ја определуваат стратегијата на преговарање. Преференцијата и стратегијата на едниот и другиот преговарач значајно влијаат на резултатите во преговорите. Познавањето на културните вредности и норми на соговорникот значи дека преговарачите треба добро да се подготват и да бидат спремни да го разберат различното однесување и размислување на соговорникот, како и да бидат способни на соодветен начин да ги водат преговорите.

¹³⁷ McLean, A., Marshall J. (1993), "Intervening in Culture" , Working Paper, University of Bath, Bath, превземено од: Mullins. L.J. (2005), "Management and Organizational Behaviour, seventh ed., Prentice Hall, Harlow, England, pp.891.

4.2. Корпоративна култура

Корпоративната култура претставува збир на вредности, верувања и однесувања кои се манифестираат низ вообичаен начин на извршување на работата, на кој вработените се однесуваат едни спрема други, односно ги решаваат проблемите, а тоа однесување го интерпретираат во социјалната околина.

Значењето на корпоративната култура произлегува од нејзиното влијание врз работењето и постигнувањето на деловни резултати во претпријатието. Постои силно уверување дека зад успешната работа на претпријатието е неопходно да постои организациона или корпоративна култура. Сите успешни претпријатија имаат силна култура со одредени вредности, верувања и норми. Корпоративната култура може да влијае врз работата на претпријатието, и позитивно и негативно. Таа може да претставува „тајна формула за успех“, но и „тивок убиец“ во едно претпријатие. Сето ова зависи од тоа дали културата одговара на ситуацијата во која се наоѓа претпријатието.

Постојат повеќе дефиниции за корпоративната/организационата култура. Корпоративната култура може да се набљудува како “субкултура која има сопствено значење, норми, однесување или симболи како додаток или, пак, спротивност на националната култура“, Според Шејн, корпоративната култура претставува „шаблон за заеднички претпоставки“ кои се учат внатре во организацијата¹³⁸. Тие имплицитни претпоставки се манифестираат како заеднички вредности кои се остваруваат низ видливи појави и кои на членовите на организацијата им даваат значење. Дефинитивната дефиниција за организационата култура е: збир на традиција, вредности, политика, верувања и ставови кои создаваат сеопфатен контекст за сè што работиме и мислиме во организацијата“¹³⁹.

¹³⁸ Shein.E.H.(1992), „Organizational culture and Leadership“ (second edition), Jossey Bass San Francisco pp. 12.

¹³⁹ Mullins. L.J. (2005), "Management and Organizational Behaviour", seventh ed., Prentice Hall, Harlow, England, pp. 897.

Некои од појавите на организационата култура се обреди, ритуали, митови и јазик, т.е. терминологија кои ги користат нејзините членови.

Културата и комуникацијата се меѓузависни. Со други зборови, комуникацијата е толку важна за сите облици на човековите односи што тие ќе бидат невозможни без меѓусебно комуницирање. Без комуницирање би било невозможно да се дели тој заеднички збир на вредности, норми и однесувања со другите членови на групата. Во културата во која се придава значење на директната комуникација размената на информации е праволиниска - пораката е експлицитна, значењето се пренесува со зборови, се инсистира на развој на вештината на вербалната комуникација и, меѓу останатото, подразбира постојана проверка на разбирањето низ сумирање, парафразирање и објаснување. Преговарањето како важен елемент за деловното комуницирање е под исто влијание на корпоративната култура, интерно прифатени етички норми, системи на вредности и начин на однесување во организацијата.

Организационата култура влијае на вредностите на вработените, на начинот на решавање на новите задачи, прашања и проблеми. Ако новонастанатите решенија се покажат како добри, вредностите можат да се трансформираат во верувања.

Заедничките вредности, верувања и ставови имаат значајно влијание на организационите процеси како што се одлучување, групно однесување, организациона структура, мотивација и контрола кои, од своја страна, имаат големо влијание на преговарањето како дел од деловната комуникација. Системот на наградување во организацијата може, исто така, да влијае на перформансите на преговарачкиот тим.

Во сооднос со верувањата и вредностите во организацијата, ќе се оформат преговарачки тимови кои од своја страна ќе ја воспостават стратегијата и тактиката на преговарање. Во зависност од тоа дали компанијата повеќе е насочена кон општите принципи или кон решавање на специфичните проблеми, дали е агресивна во однос на компаниите со кои е во контакт или се обидува да воспостави подобри односи со своите деловни партнери ќе зависи од составот на тимовите, нивото на подготвеност и задачите на членовите на тимот. Ако моралните норми во компанијата се лабилно поставени, тогаш сигурно и во преговорите со другите компании ќе користат „гадни“ преговарачки тактики како што е лажењето.

Различните култури понекогаш донесуваат различни неизговорени претпоставки на преговарачката маса, а не можат да создадат некои пречки во преговорите. Тоа се односи на претпоставки за тоа како треба да се донесуваат одлуки, што е тоа што има вредности и што ќе се случи ако се постигне договор. Разликите во организационата култура, исто така, можат да создадат и проблеми меѓу преговарачите.

4.3. Национална култура

Луѓето од различни култури различно преговараат. Освен тоа што различно се однесуваат, тие можат различно да ги интерпретираат основните процеси на преговарање¹⁴⁰.

Како што има истражувач Салајкус, луѓето од некои култури имаат дедуктивен пристап во преговорите, односно поаѓаат од општото кон поединечното, додека, пак, луѓето од други култури се служат со индуктивниот метод, поаѓаат од поединечното кон општото¹⁴¹. Во некои култури страните преговараат за содржината на прашањата, а мислат дека односот помеѓу нив не е многу значаен. Во некои други култури, пак, односот меѓу страните е средиште во преговорите, додека содржината на прашањата е помалку значајна.

Зборот преговарање опишува процес на дискусија помеѓу две или повеќе страни сè со цел да се дојде до одговор кој е прифатлив за сите, односно за двете страни. Овој процес е доволно комплициран дури и кога се работи за луѓе од исто културно окружување, а кога се работи за меѓународно преговарање станува уште посложен поради разликите во животниот стил, очекувањата, јазикот (вербален или невербален), културни вредности, формални процедури итн. Исто така, во меѓународното преговарање има многу повеќе интересни групи, на пример владите на двете земји, инвеститори, домашни потрошувачи, вработените во двете земји итн. Кај подготовките за преговарање важно е да се избегнат погрешните претпоставки бидејќи припадниците на другите култури

¹⁴⁰ Graham, J.L. i Mintu-Wimsat, A. (1997), Cultures influence on business negotiations in four countres. Group Decision and Negotiations, 6, 483-502.

¹⁴¹ Salcuse, J.W. (1988), Making dealsin strange places: A beginner's guide to intrnational busines negotiations. Negotiation Journal,4,5-13.

перцепираат, размислуваат и просудуваат на ист начин. Националната култура ги одредува основните ставови според работата, времето, материјализмот, индивидуализмот и промените. Овие фактори влијаат на мотивацијата на поединците и неговите очекувања во врска со работата и односите во групите и влијаат на неговите работни резултати.

4.3.1. Меѓународно деловно преговарање

Процесот на меѓународното деловно преговарање може да се подели во пет етапи. Теоретичарите ги разликуваат по некои нијанси, но вообичаено тоа се: 1) подготовка, 2) изградување на односи, 3) размена на информации поврзани за работата, 4) уверување, 5) отстапки и договор. Од културните преговарачи зависи која од нив ќе биде повеќе или помалку нагласена. Понекогаш целиот процес се одигрува во текот на еден ден, со испреплетување на фазите за преговарање, а понекогаш преговарањето може да се развлече и неколку недели.

Подготовка. За да се разберат другите, преговарачите најпрво треба да го разберат својот сопствен стил на преговарање и колку тие се разликуваат од нормите во другите земји. После тоа треба да го истражат профилот на другата страна за, во повеќе случаи, да знаат што можат да очекуваат и како да реагираат. Пред состанокот треба да дознаат што повеќе за можните барања на спротивната страна, за составот на спротивниот тим и за авторитетите на членовите на тимот.

Изградување на односите. Фатак и Хабиб нагласуваат дека односите помеѓу главните преговарачи пред почетокот на преговорите имаат значајно влијание врз процесот и исходот од преговарањето¹⁴². Преговорите претставуваат само дел од односите помеѓу двете страни. Ова е фаза на која на Запад се придава сосема малку значење. Изградувањето на односите тече паралелно со останатите етапи на процесот на преговарање. Се предлага преговарачите да користат посредник - некој кој веќе ја придобил довербата кај странските менаџери.

¹⁴² Phatak, A.V. I Habib, M.H. (1996), The dynamics of international business negotiations, Business Horizons, 39,30-38.

Размена на важни информации. Во оваа фаза страните ја претставуваат својата позиција и барања, а после тоа ги следат конкретните прашања и одговори и дискусијата за алтернативите. Сепак, за некои култури оваа фаза е во служба на изградување на односи и нејзините припадници се занимаваат со прашања на индиректен начин.

Уверување. Оваа е фазата во која започнува вистинското преговарање. И двете страни се обидуваат да го наговорат партнерот да прифати што повеќе од неговите предлози и да отстапи од своите. Во оваа фаза особено може да дојде до недоразбирање поради погрешното толкување на вербалните и невербалните знаци. Од невербалните знаци во текот на преговарањето највеќе се користи молчењето, допирот и зјапање во противникот¹⁴³. Преговарачите користат различни тактики, со што понекогаш се обидуваат намерно да го „збунат“ противникот.

Отстапки и договор. Во оваа фаза на преговарање се користат различни тактики во различни култури. Добрите преговарачи однапред знаат кои отстапки можат да ги направат и ја одредуваат стратегијата за добивање отстапки на другата страна.

Сè поголемото користење на интернетот во глобалното стопанисување, го поставува прашањето за неговата употреба во меѓународното преговарање. Ова средство дозволува преговарачите да го надминат проблемот на оддалеченост и на социјалните бариери како и моментално добивање повратни информации и можност да преговараат со повеќе страни истовремено.

¹⁴³ Graham J.L. (1985), "The influence of Culture on the Process of Business Negotiations: An Exploratory Study" Journal of International Business Studies, Spring 85, Vol . Issue 1, pp. 90.

IV. Подготовка на стратегията за преговарање

1. Подготовка за преговори

Во овој дел од преговорите, односно при подготовка на преговорите, најпрво се започнува со анализа на она за што треба преговарачите да разговараат. Некои преговори ќе имаат една тема, други ќе бидат повеќе сложени. Бројот на темите во преговорите често има важна улога во изборот помеѓу дистрибутивното и интегративното преговарање. Преговорите околу една тема обично се дистрибутивни, додека преговорите за повеќе теми користат интегративен пристап.

1.1. Дефинирање на прашања

Вообичаениот начин да се добие некоја информација е преку поставување на прашања. Прашањата се наши прозорци кон свеста. Првото прашање кое се поставува е „Што очекуваме од преговорите?“.

Поставувањето прашања во процесот на преговарање, како едно од средствата за распознавање на потребите, генерално треба да разреши три појдовни дилеми, односно: кои прашања да се поставуваат, како тие да се формулираат и кога да се поставуваат? Ефектот кој тие прашања ќе го предизвикаат кај опонентот е од особено значење¹⁴⁴.

Исто така, од голема важност е да се знае кога треба да се постави некое прашање. Ако прашањето е поставено во несоодветно време тоа, едноставно, ги замрзнува луѓето и ги прави неподвижни. Важно е да се поставуваат отворени прашања за да се добијат потребните информации. Треба да се одбегнува поставување на сугестивни прашања. Прашањата треба да се искористат за меѓусебно запознавање на сите учесници со расположливите факти и претпоставки, врз основа на кои тие ќе ги донесат своите заклучоци.

Поставувањето на прашања во текот на водењето на преговори е силно средство што треба да се применува со многу разум и дискреција. Прашањето ја детерминира насоката по која ќе се движи некој разговор, расправа или преговарање. Со правилно поставување на прашања честопати се водат и

¹⁴⁴ Nienberg, J. Gerard, I. (1993), "The Complete Negotiator", pp.133.

многу наредни преговори и се врши контрола на „капацитетот“ на информации што најверојатно ќе се добијат.

Ако разумно се поставуваат прашањата, тогаш веднаш лесно се привлекува вниманието, односно се обезбедува заинтересираност за одредена тема, се одредува саканиот курс на разговарање. Честопати, со вака поставените прашања, спротивставената страна се води кон донесување заклучок што вие самите го посакувате и ви одговара.

Меѓутоа, при поставувањето на прашања никнуваат и неколку проблеми. Тоа може да е ненамерното емотивно приоѓање кон нешто, со што испливуваат на површина извесни антагонизми.

Секаде каде е возможно, пожелно е да се практикува појаснување на причината, зошто тие прашање се поставуваат. Со тоа се избегнуваат разните незгоди и непријатности.

Не поставувајте прашања кои во себе содржат нејаснотии и магливи импликации или, пак, прашања од кои самите би имале некаква штета. Треба да се обрне внимание на интонацијата, бојата на гласот, редоследот на зборовите, бидејќи тоа е битно за прашањето да биде јасно поставено и да се одбегне донесувањето на лажни заклучоци. Прашањата треба да се поставуваат не да донесат *vis a vis* противникот, туку за разјаснување. Добро формулираните прашања, концизни и директни во врска со темата што се дискутира, се моќно преговарачко средство за откривање на мотивите и препознавање на потребите на опонентот.

Исто така, прашањата се користат и за контролирање на текот на дискусијата за време на водење на преговори.

1.2. Интереси

Интересите ја претставуваат причината зошто тоа се сака, иако дефинирањето на интересите е поважно во интегративното отколку во дистрибутивното преговарање. Меѓутоа и кај дистрибутивните ситуации подобро е кога или само едната страна или двете страни ги одредуваат своите главни интереси. Ако темата ни помага да дефинираме што сакаме, тогаш за да ги разбереме интересите се прашуваме *зошто* тоа го сакаме. Поставување на

прашањето „*зошто*“ често ги открива главните вредности, потреби или начела кои во преговорите сакаме да ги оствариме.

Интересите можат да бидат¹⁴⁵:

- содржајни, т.е. да бидат поврзани со главната тема во преговорите;
- поврзани со процесот, т.е. поврзани со тоа како преговарачите се однесуваат во преговорите;
- поврзани со односите, т.е. поврзани со моменталната или саканата иднина на односите помеѓу страните.

Интересите можат да се темелат и на неопипливи факти во преговорите, низ одредени начела и стандарди, до кои преговарачите сакаат да се придржуваат, неформални норми во рамнотежа со кои ќе се преговара, како и насоките кои ќе се користат за да постигнат спогодба, за да склучат чесен и разумен договор или за брзо заклучување на преговорите.

1.3. Објективни критериуми

Без оглед на тоа колку добро преговарачите ги разбираат интересите на другата страна и колку добро работат на задржување на меѓучовечките односи, сепак, во целиот тек на траење на процесот на преговори тие се трудат да најдат начин да ги ускладат своите интереси со интересите на другата страна, меѓутоа во реалноста доаѓа до ситуација преговарачите да се соочат со спротивставени интереси. Кога преговарачите нема да се сложат по прашањето на квалитет, квантитет, цени и слични прашања, тешко е да се најде начин преговарачот да ја убеди другата страна дека е во право. Во таква ситуација преговарачите обично заземаат одредена позиција околу која се натпреваруваат и доаѓаат до ситуација која во преговарачкиот речник се нарекува „точка на отпор“¹⁴⁶. Точката на отпор значи дали и понатаму преговарачите ќе ги продолжат преговорите или преговорите ќе бидат прекинати, бидејќи секоја спогодба над таа точка на отпор е неприфатлива.

¹⁴⁵ Ury, W. (1991), *Getting Past no: Negotiating with difficult people*. New York: Bantam Books.

¹⁴⁶ Lewicki R.J., Saunders D.M., Barry B. (2009), *petto izdanie*, „Pregovranje“, str. 119.

Од друга страна, пак, преговарачите користат можни решенија за договори кои ги употребуваат за да постигнат договор и, воедно, преку тие решенија да ги задоволат своите потреби.

Овој начин на преговарање ги штити меѓучовечките односи помеѓу преговарачките страни, бидејќи така разговараат за објективните стандарди наместо да се натпреваруваат околу завземената позиција. Во позиционите преговори, преговарачите трошат повеќе време бранејќи ја својата позиција и напаѓајќи ја другата страна, а при користењето на објективните критериуми преговарачите подобро го користат сопственото и туѓото време разговарајќи за можните решенија¹⁴⁷.

Кога преговарачите се однесуваат како партнери кои заедно ги решаваат проблемите низ отворен и праведен процес, нивната соработка често доведува до синергија каде нивниот резултат е поголем од збирот на деловите.

2. Договор во процесот на преговарање

Договорот во процесот на преговарање се разговорите кои се случуваат пред формалното преговарање. Договорот вклучува процедурални прашања како што се: кога и каде ќе се водат преговорите, како процесот ќе биде структуриран, по кој редослед ќе се водат преговорите. Често овие одлуки се донесуваат и пред страните да се сретнат, а во одредени случаи има и медијатор кој со двете страни посебно се договара за овие процедурални прашања. Понекогаш овие процедурални прашања можат да се решаваат и на самиот почеток на формалните преговори.

2.1. Место во процесот на преговарање

Пред почетокот на преговорите и двете страни треба да се договорат за местото каде треба да се одржат преговорите, а при тоа и ова претставува некаков вид преговори. Можно е преговорите да се одржуваат или на едната или на другата страна, а во одреден случај тоа може да биде и на некој неутрален терен. Се мисли дека поволна ситуација е онаа страна на чие место ќе се водат преговорите, бидејќи таа го контролира окружувањето.

¹⁴⁷ Cohen, S. (2002), *Negotiating Skills for Managers*, McGraw-Hill, Madison, Wisconsin, p.162.

Доколку преговорите се водат на терен на едната страна тогаш таа ги има следните предности: 1. овозможено е страната да постигне согласност, што може да е корисно за проблемите што не сте ги предвиделе; 2. ја оневозможува спротивставената страна предвреме да донесе заклучоци и да си замине; 3. можете да држите и други работи под своја контрола и да извлечете корист за време на одржувањето на преговорите; 4. фактот што противникот е на ваш терен ви дава и психолошка предност; 5. на овој начин заштедувате и пари и време¹⁴⁸.

Ако, пак, состанокот се одржува на туѓ терен секако дека и во овој случај има извесни околности: 1. целото свое време можете целосно да му го посветите на состанокот без прекини и вознемирувања однадвор; 2. можете да се држите за некоја информација која не може да се користи веднаш; 3. ја имате на располагање опцијата да го „прескокнете“ својот преговарач и да барате контакт со некој од повисок ранг; 4. опонентот, сепак, мора да води грижа и за тековните домашни проблеми, односно не смее да ги запостави и другите свои обврски¹⁴⁹.

Вашиот став на опонентот му станува евидентен оној момент кога вие, за првпат, ќе го поканите него, односно неа на состанокот кај вас на домашен терен. Атмосферата на состанокот се формира уште пред тој да почне. Важноста на состанокот треба да се евидентира со вршењето на неопходните физички подготовки.

Уредувањето на просторијата, осветлувањето, бојата на ѕидовите, местата за седење, сето тоа потенцијално влијае на текот на преговарањето. Други работи кои се потребни во салата за состаноци се: добрите телефонски врски, доволно просторна сала со што би се олеснило работењето, удобни столици, но не и преудобни за да не ги тераат преговарачите на дремка или, пак, да не им е удобно па да го напуштата состанокот порано; разни визуелни помагала за детални појаснувања, освежителни пијалаци и друго. Понекогаш, од особена важност е да се има обезбедено и друго место т.е. дополнителна просторија за одржување на состаноци.

Во случај и двете алтернативи да се покажат незадоволителни, состанокот треба да се одржи на неутрален терен.

¹⁴⁸ Nienberg, J. Gerard, I. (1993), "The Complete Negotiator", pp.64.

¹⁴⁹ Nienberg, J. Gerard, I. (1993), "The Complete Negotiator", pp.64.

2.2. Време на реализирање на процесот на преговарање

Одбирањето оптимално време за преговори е круцијално за самиот резултат од преговорите. Конфликтот и прашањето за кои се преговара мора да се развие до одреден стадиум во кој е можно да се преговара. Но, исто така, ако се пропушти тој момент, конфликтот можеби нема да биде отворен за преговарање некое време.

Конфликтот станува „позрел“ за преговарање на неколку начини. Круцијално е да се увиди релативната моќ на двете страни. Ако и двете страни мислат дека се моќни и дека можат да победат без големи трошоци користејќи ја моќта, тогаш најверојатно ќе продолжат со борба наместо да преговараат. Ако во тој случај се предложи опцијата преговарање, веројатно ќе биде одбиена и ако се обиде со преговарање тогаш тоа ќе биде безуспешно, освен во случај да се дојде до резултат кој ни една од страните не би успеала на друг начин да го оствари¹⁵⁰.

Ако страните знаат кој е помоќен, тогаш со преговарање може да дојдат до решение кое ќе одговара на релативната структура на моќ со помалку трошоци отколку кога би ја користеле моќта.

Вистинското време за преговори може да биде тогаш кога и двете страни ќе сфатат дека не можат да победат низ борбата преку моќ - кога ќе дојдат до пат позиција која може многу да чини, а да не даде никакво решение.

Понекогаш промената на преговарачите може да доведе до вистински момент за преговарање бидејќи новите луѓе често можат да доведат до нови идеи и тие не се преоптоварени со негативни емоции и стереотипи на претходните преговарачи. Приближувањето до крајните рокови и другите промени во окружувањето можат, исто така, да доведат до преговарање. Големо влијание може да има и вклучувањето на посредници, односно медијатори.

Времето претставува притисок во преговорите и може да создаде стрес кај преговарачите.

Времето за преговори е ограничено и пред или потоа мора да заврши и дури тогаш кога преговарачите не се сигурни во квалитетот и во одржливоста

¹⁵⁰ Cohen, H.(2006), Negotiate This! By Caring, But not that much, Warner Business Books, New York, NY, .199.

на договорот кој е постигнат. Времето е ограничено кај прашањата за кои се преговара и тие губат на значење кога заинтересираните страни или спротивните страни вршат притисок за да се заклучи договорот или кога самиот преговарач сака да ги заврши преговорите ако тие се сложени, несигурни или емотивно набиени. Во истражувањето е заклучено дека ограниченото време доведува до помалку интегративни договори.

2.3. Учесници во процесот на преговарање

Во некои ситуации постојат само две заинтересирани страни во преговорите. Во деловното работење тоа не е возможно. Во деловното преговарање стеикхолдерите можат да бидат нашите шефови, подредените колеги, акционери, конкуренти, корисниците на стоки и услуги вклучени во трансакциите и другите компании во окружувањето чие делување може да зависи од резултатот на преговорите. Кога преговараме мораме да имаме предвид на кого и како ќе влијаат резултатите од преговорите и договорот кој е постигнат.

Во подготовката на преговорите мора да се направи листа на можни заинтересирани страни и за секоја од нив да се напишаат нивните интереси. Потоа да се групираат стеикхолдерите врз основа на нивните односи или, пак, слични интереси.

2.4. Одредување на дневен ред

Дневниот ред може да го презентира едната преговарачка страна или, пак, тој може да е подготвен од двете, односно секоја преговарачка страна има право да предложи два дневни реда: општ и посебен. Општиот дел се соопштува на другата страна додека посебниот дел служи за сопствена употреба.

При подготовката на дневниот ред постојат две можности: 1) сите нерешени прашања да бидат ставени на дневниот ред или 2) да се стават на дневен ред само оние прашања кои се „зрели“ за да бидат решени¹⁵¹.

¹⁵¹ Benoliel, M. (2006), The Upper Hand, Platinum Press, Avon, Massachusetts, pp. 171-174.

Редот по кој се дискутира за одредени прашања може да влијае на тоа кои прашања и дали истите ќе бидат решени. За да ја зголемат можноста за решавање на некој проблем, преговарачите најнапред разговараат за помалку конфликтните прашања. Во тој случај преговарачите имаат можност да развијат пријателски однос помеѓу себе. При воспоставувањето на пријателскиот однос полесно може да се дојде до постигнување на договор помеѓу двете страни.

2.5. Управување со преговарачкиот процес

Управувањето со процесот на преговарање се однесува на сите одлуки и начини на однесување кои се одигруваат на преговарачката маса. На многу преговарачи најтешко им е да ја совладаат оваа вештина поради непредвидливоста на процесот.

Врз преговарачкиот процес влијае структурата на преговорите која може да биде цврсто одредена, флексибилна или потполно отворена. Некогаш може да се случи преговарачките страни да сакаат различна брзина на процесот, па потребно е да се синхронизира брзината. Таа често зависи од културата на преговарачите: преговарачите од западната култура често ја прилагодуваат брзината на преговори со луѓето, додека тие преговарачи од Истокот времето го набљудуваат циклично, како внатрешен часовник кој се движи по сопствен ритам¹⁵².

Поставувањето на рокови е моќна тактика за ставање на другата страна под притисок, но оваа тактика може да работи како во корист на преговарачите така и на нивна штета. Тоа претставува корисно средство бидејќи некогаш без рокови е тешко да се дојде до завршеток на преговорите, но во исто време и ризично, бидејќи ако не се придржувате до роковите преговорите или пропаѓаат или губат од кредибилитетот. Преговарачките страни често трошат многу време барајќи најдобро можно решение, а освен тоа заинтересираните страни можат да мислат дека преговарачот не дал сè од себе ако договорот се постигне многу брзо. Затоа роковите претставуваат неопходен елемент во преговорите. После подготовката на преговорите се доаѓа до преговарачкиот процес. Преговарачот прво мора да избере стратегија, односно општ план кој

¹⁵² Ibid, pp.182-200

ќе му помогне да ги оствари зацртаните цели, а после тоа и тактики, односно активности кои ќе ги користи за да ги исполни своите цели. Во текот на преговорите се јавуваат фактори кои можат да ги кочат преговарачите за да дојдат до добро решение, како што се неконтролираните емоции, погрешните претпоставки, разните видови на ирационално однесување итн.

2.6. Избор на преговарачката стратегија и тактика

При изборот на стратегии на преговарањето имаме на располагање два модела: модел на грижа за доброто на преговарачката страна и модел на изводливост¹⁵³. Кај моделот на грижа за доброто на преговарачката страна важни се четири фактори:

- ако се води грижа за интересите на двете страни, во тој случај ќе се избере стратегија за решавање на проблемите;
- грижата исклучиво за сопствените интереси доведува до борба за превласт;
- грижата само за интересите на спротивната страна доведува до попуштање;
- непостоењето на грижата за интересите на преговарачките страни доведува до несакани последици.

Од важноста за прашањата за кои се преговара ќе зависи и грижата за сопствените интереси. Таа грижа се зголемува кога има помалку можност за правење на отстапки. Грижата за интересите на другата страна може да биде искрена или стратегиска. Искрено сме заинтересирани за другите кога само лично сме поврзани со нив, кога делиме групен идентитет или кога сме добро расположени, а стратегиски кога зависиме од другата страна или кога другата страна може да нè награди или да нè казни.

Сепак, стратегијата ќе биде прифатена само кога е изводлива. Изводливоста на стратегијата за решавање на проблемите ќе зависи од веројатноста страните да најдат взаемно задоволувачко решение. Бидејќи преку решавањето на проблемите доаѓаме до најдобро решение, во интерес

¹⁵³ Pruitt, D. (1991), "Strategic Choice in Negotiation", in Negotiation Theory and Practice, eds J. William Breslin and Jeffery Z. Rubin, The Program on Negotiation at Harvard Law School, Cambridge pp.30-31.

на секоја преговарачка страна е и учесниците во преговорите да го прифатат овој пристап.

Почетните преговарачки тактики можат да бидат основа за воспоставување на целиот преговарачки процес, како и идните меѓусебни односи помеѓу двете страни¹⁵⁴. Ако преговарачите сакаат однос со другата страна кој се заснова на соработка, употребата на кооперативните тактики во раната фаза на преговорите може да доведе до поголеми задоволства и профит бидејќи преговарачите имаат тенденција реципрочно да одговорат на понудата и однесувањето на другата страна.

Во поновата теорија се појавува и терминот „стратегиска креативност“, која вклучува користење на компетитивната и кооперативната стратегија. Со други зборови, најпрво е потребна соработка за да се дојде до некој вид договор со другата страна, при што во тој случај преговарачите водат грижа и за сопствените и за туѓите интереси. Кога заедничките цели се остварени, преговарачот ќе се грижи да добие што поголем дел од остварената добивка во компетитивната стратегија¹⁵⁵. Некои автори тврдат дека постои интегративно (кооперативно), дистрибутивно (компетитивно) и мешовитото преговарање, односно преговарања со различни мотиви. Според ова мислење, преговорите никогаш не се потполно од дистрибутивен или интегративен карактер, туку преговарачите ги мотивираат различни работи и тие се однесуваат во согласност со тие работи. Преговарачите прво соработуваат за да создадат вредност, а дури потоа се натпреваруваат за што поголем дел од новосоздадените вредности. Без разлика дали поедини членови од тимот вршат кооперативна или компетитивна функција или тоа го прави еден ист преговарач, секогаш постои конфликт помеѓу натпреварувањето или соработката, особено во самите преговарачки тимови.

¹⁵⁴ Pullins et al., (2000), "Individual Differences In Intrinsic Motivation and The Use of Cooperative Negotiation Tactics", Journal of Business and Industrial Marketing, Volume 15 Number 7 pp. 466-478.

¹⁵⁵ Benoliel, M. (2006), The Upper Hand, Platinum Press, Avon, Massachusetts, pp 94-96.

V. Избор на преговарачката стратегијата и тактика

1. Преговарачки стратегии и тактики

Овде ќе стане збор за тоа што се преговарачите треба да направат пред почетокот на преговорите. Ефикасната стратегија и планирање се најважен предуслов за постигнување на целите во процесот на преговарање. За жал, системското планирање не е нешто во што голем број преговарачи се впуштаат. Временското ограничување и притисокот на работа го отежнува пронаоѓањето време за прикладно планирање бидејќи многу пати тоа може да биде здодевно и заморно, па полесно е да се прескокне и да се прејде на работа. Но, мора да се нагласи дека посветувањето премалку време за планирање е недостаток кој може да доведе до неуспех на преговарачите.

Првиот чекор во развојот и спроведувањето на стратегијата на преговарање е одредување на целите. Преговарачите мора да предвидат кои цели во преговорите сакаат да ги постигнат и да се насочат кон нивно постигнување. Треба да се направи разграничување помеѓу содржајните цели (на пример, парите или некој друг специфичен резултат), неопипливите-апстрактните цели (победа, надвладување на другата страна или постигнување договор по секоја цена) и процедуралните цели како што се одредување на распоредот или, едностовно, осигурување на правото на глас на преговарачката маса.



Слика 9: Однос меѓу главните чекори во процесот на планирање

Успешната подготовка бара темелност, промислен пристап кон тие цели, при што целите треба јасно да се опишат. Тоа значи дека треба да се набројат сите цели кои во преговорите сакаат да се постигнат, да се утврдат приоритетите помеѓу нив, да се одредат евентуалните пакети од повеќе цели и да се разгледаат можните размени низ повеќе цели.

Преговарањето може да има и неколку форми: тврдо/грубо, попустливо и принципиелно. Кај грубото преговарање се претпоставува дека другата страна е ваш ривал и непријател и единствен начин вие да добиете е другата страна да изгуби. Во тој случај се преговара на агресивен и компетитивен

начин. Попустливото преговарање е спротивно од тврдото преговарање. Односот со другата страна е толку многу важен, при што давате толку отстапки отколку што би требало.

Како трета алтернатива во преговарачкиот процес е „принципиелното преговарање“. Кај овој пристап преговарачите работат во пет фундаментални принципи, при што преговарачите наместо да преговараат едни наспроти други тие преговараат едни покрај едни со другата страна. Тие пет принципи се следните¹⁵⁶: 1. Да се одвојаат луѓето од проблемите; 2. да се преговара за интересите, а не за позициите; 3. да се осмисли можност за заедничка добивка; 4. да се инсистира за објективен критериум при донесување на одлуки и 5. да се знае која е вашата најдобра алтернатива на преговарање.

1.1. Преговарачки стратегии

После изнесувањето на своите цели, преговарачите преминуваат на другиот елемент од преговарачкиот процес, а тоа е избор и развој на стратегии. Стручните лица деловната стратегија ја дефинираат како *образец или план кој ги интегрира главните цели, правила и постапки на организацијата во кохезивна целина*¹⁵⁷.

Во преговарањето, стратегијата се однесува на целокупниот план за остварување на целите и низа постапки кои ќе доведат до остварување на овие цели.

Секоја разумна стратегија треба да вклучи и процес на собирање на информации за другата страна, а тие информации секогаш е добро да се разгледаат при избор на сопствената преговарачка стратегија.

Изборот на стратегија зависи од две прашања: 1. колку преговарачот се грижи за постигнување на сегашните резултати во овие преговори и 2. колку преговарачот се грижи за сегашните и идните квалитети на односите со другата страна¹⁵⁸.

¹⁵⁶ Fisher, R., Ury, W.L., Patton, B.M. (1999), *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, Random House Business Books, Reading, Berkshire.

¹⁵⁷ Mintzberg., H.i Quinn, J.B (1991) *The strategy process: Concepts, context, cases* (2 izd). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

¹⁵⁸ Lewicki R.J., Saunders D.M., Barry, B. (2009), *petto izdanie*, „Pregovranje“, str. 102-107.

Постојат четири вида на почетни стратегии кои се значајни во процесот на преговори: натпреварување, соработка, прилагодување и избегнување.

Секој од овие стратешки пристапи има различни импликации на планирање и подготовка на преговорите.

Пасивна стратегија: избегнување. Избегнувањето може да има повеќе стратешки функции во преговарањето. Постојат неколку причини зошто преговарачите одлучуваат да не преговараат¹⁵⁹:

- Ако потребите можат да се остварат без преговарање, логично е да се користи стратегија на избегнување;
- За преговарањето, едноставно, не би било вредно да се троши време и труд;
- Одлуката за преговарање е блиско поврзана со достапните можности-резултати кои можат да се постигнат ако преговорите не успеат.

Преговарачот со јаки задоволувачки решенија има значајна моќ бидејќи преговорите не мора значајно да успеат, за преговарачот да постигне задоволувачки резултат.

Постоењето на алтернативи може да влијае на одлуката за избегнување на преговорите на два начина. Прво, преговарачите со добра алтернатива можат да сакаат да го избегнат преговарањето само поради ефикасноста – едноставно, подобро е да се избере алтернатива отколку да се впушти во преговарање. Но, ако можностите кои се даваат се лоши, исто така може да биде добро да се избегнува преговарањето бидејќи кога преговорите ќе почнат, притисокот на процесот може да доведе до лоши резултати, а преговарачот ќе се чувствува обврзан да го прифати тој резултат. Алтернативата е, исто така, лоша. Од друга страна, пак, тој може да го постигне посакуваниот резултат, но прашање е по која цена.

Активни стратегии: натпреварување, соработка и прилагодување. Натпреварувањето го опишуваме како дистрибутивно (*win-lose*) победи или изгуби преговарање, а соработката и прилагодувањето како *win-win* победи-победи преговарање.

¹⁵⁹ Lewicki R.J., Saunders D.M., Barry, B, (2009), petto izdanie, „Pregovranje“, str. 107.

Прилагодувањето е еднакво на (победи-изгуби) *win-lose* стратегија колку и натпреварувањето иако има сосема други својства - тоа вклучува нерамнотежни резултати, но во спротивна насока („Јас губам, ти победуваш“, за разлика од „Јас победувам, ти губиш“). Со други зборови, преговарачот допушта другата страна да победи, за да биде задоволна, бидејќи не сака да го загрози односот настојувајќи да оствари некоја содржајна цел. Оваа стратегија често се користи кога примарна цел е изградба или освежување на односите, а преговарачот е спремен за тоа да го жртвува резултатот. Стратегијата на прилагодување понекогаш е потребна кога преговарачот очекува односите да траат повеќе од една епизода на преговарање. Идејата е „јас ќе изгубам, ти ќе победиш“ овој пат, меѓутоа, низ повеќе преговори тој однос ќе се промени и поразот и победата ќе се изедначат.

Треба да се има на ум дека овде се опишуваат чисти облици на стратегија кои не опфаќаат комбинација на различни проблеми и мотивацијата е својствена за вистинските преговарачки стратегии. Како што конфликтите ниту се натпреварувачки ниту, пак, потполно соработувачки, така и повеќето стратегии на преговарањето одржуваат различни цели, намери и ситуациски ограничувања поради кои „чистите“ стратегии тешко можат да се применат.

1.2. Преговарачки тактики

Вештината преговарање е способност во која се применуваат и препознаваат голем број тактики и преговарачки трикови. Дел од тие тактики подразбираат коректен однос помеѓу преговарачите, додека пак другата група на тактики ги претставува т.н. „гадни трикови“ кон кои најчесто се склони тврдите преговарачи. Според тоа, за преговорите да бидат успешно завршени, што подразбира минимално задоволување на интересите на секоја од страните, потребно е совладување на наведените преговарачки тактики.

Тактиките можат да бидат вербални и невербални, за кои што претходно ги објаснивме во делот за комуникацијата.

2. Компетитивна стратегија и тактика

Компетитивното преговарање или, пак, win-lose преговарањето значи дека целите на едната страна се во голем конфликт со целите на другата страна. Овде ресурсите се одредени и ограничени, а и двете страни сакаат што поголем удел во нив. При тоа, секоја страна користи низа стратегии за да оствари што поголем удел во резултатот. Една од важните стратегии се внимателно чување на информации - едната страна ќе даде информации на другата страна само доколку тоа ѝ донесе стратешка предност. И, затоа, од голема важност е да се добијат информации од другата страна и така да се стекне поголема моќ. Дали едната или другата страна ќе ги оствари своите цели зависи од стратегиите и тактиките кои ќе ги користи.

Многумина тврдат дека стратегиите и тактиките на дистрибутивното преговарање претставуваат значаен дел во преговарањето.

Постојат три причини зошто секој преговарач треба да биде запознаен со дистрибутивното/компетитивното преговарање¹⁶⁰. *Прво*, преговарачите се соочуваат со меѓузависните ситуации кои се дистрибутивни, а за во тие ситуации да се најдат мора да знаат како тие функционираат. *Второ*, за преговарачите да можат да ги користат овие компетитивни стратегии и тактики сите преговарачи мора да знаат како на нив да одговорат. *Трето*, секоја ситуација на преговарањето може да бара користење на вештини во дистрибутивното преговарање во фазата на барање на вредности. Разбирањето на дистрибутивните стратегии и методи е многу значајно и корисно, меѓутоа, преговарачите мора да знаат дека тие методи можат да бидат контрапродуктивни и скапи. Користењето на овие стратегии може често да доведат до тоа страните вклучени во преговарањето толку многу да се насочат на меѓусебните разлики што го занемаруваат она што им е заедничко. Но, наспроти таквите недостатоци, стратегиите и тактиките на компетитивното преговарање се многу корисни кога преговарачите сакаат да остварат максимална корист во еден преговор, кога односот со другата страна не е важен во фазата на остварување на вредности.

¹⁶⁰ Lax, D. i Sebenius, J. (1986), The manager as negotiator: Bargaining for Cooperation and competitive gain. New York: Free Press.

За да можеме да опишеме како компетитивното преговарање функционира треба да видиме кои се неговите главни елементи: почетна понуда, целна сума и точка на отпор.

И двете страни во преговорите треба да ги утврдат овие три елементи пред да почнат со преговарање. Почетната точка/понуда често се наоѓа во воведниот дел на двете страни. Целната точка или сума се воочува за време на преговорите. Додека преговарачите работат на отстапките, тие обично попуштаат помеѓу својата почетна и целна точка. Точката на отпор која луѓето не сакаат да ја надминат и за која би ги прекинале преговорите со другата страна не е позната и треба да остане тајна. Луѓето можат да не ја откријат точката на отпор дури ни при успешното завршување на преговорите. Ако преговорите не завршиле успешно, едната страна може да заклучи дека точката на отпор на другата страна била близу до последната понуда која таа личност сака да ја земе предвид пред завршувањето на преговорите.

Распонот помеѓу точките на отпор, познат како *распон на преговарање*, *распон на спогодба* или *подрачјето на потенцијален договор* е особено важен. Во овој простор се реализира вистинското преговарање бидејќи надвор од тие граници, еден од преговарачите ќе биде одбиен по кратка постапка. Преговорите кои ќе започнат со негативен распон на преговарање најверојатно ќе запрат во мртва точка. Оваа ситуација може да се реши единствено ако и двете страни одлучат да ја променат точката на отпор или ако некој друг им наметне решение кое не одговара или на едната или на двете страни. Но, доколку преговарачите не ја покажат својата точка на отпор, тогаш тешко е да се утврди дали постои позитивен распон на договор сè додека преговарачите не навлезат длабоко во процесот на преговарање. Може да се случи страните да сфатат дека нивните точки на отпор не се поклопуваат сè додека долготрајниот процес на преговори не ги исцрпи. Тогаш тие мора да одлучат дали сакаат да ги завршат преговорите или одново да размислуваат за точката на отпор.

Целната точка, точката на отпор и почетната понуда заедно имаат важна улога во дистрибутивното преговарање. Целните точки влијаат на резултатите на преговарачите и на нивното задоволство од резултатите, почетната понуда влијае на резултатите од преговорите, а точката на отпор служи како важно предупредување дека можат да се користат алтернативни методи.

Главна цел на дистрибутивното преговарање е извлекување на максимална вредност од тековните преговори. Според Левицки, купувачот може да се одлучи за една од следните стратегии¹⁶¹:

1. Купувачот да се бори за договор кој е близу до точката на отпор на продавачот, при што ќе му припадне најголем дел од договорот. Купувачот може да дава екстремни понуди и да прави мали отстапки, при што со тоа ќе влијае на продавачот и неговата перцепција за можен договор;
2. Да го убеди продавачот да ја промени својата точка на отпор, при што ќе влијае на промена на мислењето на продавачот за вредноста на стоката и со тоа ќе го зголеми распонот на преговори;
3. Ако постои негативен распон на договор, да го увери продавачот да ја намали својата точка на отпор како би се постигнал позитивен распон или да ја промени сопствената точка на отпор и да создаде ситуација на преклопување;
4. Купувачот да го убеди продавачот дека тоа е најдобар можен договор - дека тоа е сè што тој може да добие, не дека е неспособен да добие повеќе, ниту пак дека купувачот победил затоа што добил повеќе.

Во сите овие стратегии купувачот разменува информации и доверба и со тоа настојува да влијае на перцепцијата на продавачот за достапните можности. Без оглед на општата стратегија која се користи, секоја ситуација на дистрибутивното преговарање содржи две важни задачи: 1) откривање на точката на отпор на другата страна и 2) влијание на другата страна врз точката на отпор.

¹⁶¹ Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), "Negotiating", McGraw-Hill/Irwin, Singapore, p.38.

2.1. Компетитивна стратегија

Во компетитивната стратегија или win-lose преговарањето, обично интересите на едната страна се дијаметрално спротивни од интересите на другата страна. Ресурсите се фиксни и ограничени при што и двете страни би сакале да го максимизираат својот дел. Важна стратегија е внимателно чување на информациите: едната страна дава информации на другата страна само доколку на тој начин постигне стратегиска предност. Во исто време, многу е значајно да се добијат повеќе информации од другата страна сè со цел зголемување на преговарачката моќ. Компетитивното или дистрибутивното преговарање во основа е натпреварување за ограничените ресурси, а тоа најчесто се парите. Дали едната или другата страна ќе ги оствари своите цели зависи од тоа кои тактики ги користат¹⁶².

Иако компетитивната/дистрибутивната стратегија понекогаш можат да бидат контрапродуктивни, сепак, преговарачите мора и нив да ги познаваат бидејќи некои проблеми и ситуации во својата основа можат да бидат дистрибутивни и не можат да се решат на друг начин.

Наспроти некои негативни ефекти, компетитивните стратегии и тактики се корисни кога преговарачот сака да ги максимизира своите вредности добиени во поединечните процеси, кога не се важни меѓусебните односи, односите меѓу двете страни и кога преговорите се во фаза на барање вредности¹⁶³.

Главни елементи на компетитивното/дистрибутивното преговарање се почетните понуди, целниот и крајно прифатливиот износ. Набрзо после почетокот на преговорите преговарачите дознаваат за почетната понуда, а наскоро и за целната сума која понекогаш се соопштува директно. Крајната сума до која едната страна ќе оди на преговори обично се крие од другата страна. Сите фактори се важни во процесот на преговарање, но најважна е крајно прифатливата сума под која или над која преговарачот нема да го прифати договорот. Просторот помеѓу крајно прифатливите суми претставува зона на можен договор. Ако тој простор постои тогаш постои можност за

¹⁶² Lewicki, R. Saunders, D.M, Barry, B. (2006), Negotiation, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, p.32.

¹⁶³ Lewicki, R. Saunders, D.M, Barry, B. (2006), Negotiation, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, p.32.

постигнување на успешен договор, а доколку не постои тој простор, во тој случај не е можно да се постигне договор, колку и да траат тие преговори.

Ретко се случува преговорите да се водат само за едно прашање. Вообичаено се преговара за повеќе прашања, што се нарекува преговарачки микс. Секое од прашањата може да има сопствена почетна понуда, целна сума и крајно прифатлива цена. Преговарачкиот микс овозможува групирање на поврзани или слични прашања.

Во дистрибутивното преговарање постојат многу начини за остварување на преговарачкиот успех, а повеќето од тие начини се групирани во две големи категории:

- влијание на верувањето на другата страна за тоа што е можно и
- да се открие што повеќе за позицијата на другата страна, особено за нивната крајно прифатлива сума.

Основна цел на секој преговарач е да дојде до договор кој е најблиску до крајно прифатливата цена на другата страна. За да се оствари таа цел, преговарачите се обидуваат да соберат што повеќе информации за спротивната страна и нејзината позиција, за да ги убедат преговарачите на другата страна да го променат своето мислење за остварување на своите цели и сопствените цели да ги оправдуваат како посакувани, потребни, па дури и неизбежни.

Главна цел на дистрибутивното преговарање е максимизирање на вредностите на моменталната спогодба. Според Левицки, купувачот ги има на располагање следните стратегии¹⁶⁴:

- Да биде упорен во намалување на цените што се блиску до крајно прифатливата цена на продавачот;
- Да го убеди продавачот да ја промени својата крајно прифатлива цена така што ќе влијае на мислењето на продавачот за вредноста на стоката со што ќе се зголеми зоната за можен договор;

¹⁶⁴ Lewicki, R. Saunders, D.M, Barry, B. (2006), Negotiation, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, p.38.

- Ако постои негативен преговарачки распон, да го убеди продавачот да ја намали својата цена или да ја зголеми крајно прифатливата цена за распонот да биде позитивен;
- Да го убеди продавачот дека таа понуда е најдобра.

Без оглед на избраната стратегија важно е да се извршат две задачи: да се открие крајно прифатливата цена на другата страна и да се влијае на неа.

Многумина веруваат дека стратегиите и методите на дистрибутивното преговарање претставуваат најважен дел во преговорите. Замислете задимена просторија и луѓе кои се караат и борат за своите стојалишта. Многу луѓе таквото преговарање ги привлекува и одвај чекаат да ги научат и усовршат вештините на нагудување, други, пак, се предаваат и отстапуваат отколку што би преговарале.

Постојат три причини зошто секој преговарач треба да биде запознаен со дистрибутивното преговарање¹⁶⁵. *Прво*, преговарачите се соочуваат со меѓузависните ситуации кои се дистрибутивни, а за да се снајдат мора да разберат како тие функционираат. *Второ*, бидејќи повеќето луѓе ги користат методите и стратегиите на дистрибутивното преговарање, сите преговарачи мора да знаат и да бидат обучени како на нив да одговорат. *Трето*, секоја ситуација на преговарање може да бара владеење на вештините на преговори во фазата на барање на вредности.

2.1.1 Заземање позиции во текот на преговорите

Успешните дистрибутивни преговарачи мора да го разберат процесот на завземање на позиција за време на преговорите вклучувајќи ја важноста на почетната понуда и почетниот став, потоа улогите на давање отстапки низ целиот процес на преговарање¹⁶⁶. На почетокот на секој преговор, секоја страна зазема некоја позиција. Обично едната страна после тоа ја променува својата позиција како одговор на информациите кои ги добива од другата страна или како одговор на нејзиното однесување. Промената на позициите обично е проследена со нови информации за намерата на другата страна,

¹⁶⁵ Lax, D. i Sebenius, J. (1986), The manager as negotiator: Bargaining for cooperation and competitive gain. New York: Free Press.

¹⁶⁶ Tutzauer, F.(1992), The communication of offers in dyadic bargaining. U:L. Putnam I M. Rollof (ur), Communication and negotiations (str.67-82), Newbury Park, CA:Sage,

вредностите од резултатите и веројатните подрачја на договор. Преговарањето има својство на промени. Тоа и на двете страни им дава можност за своите позиции да изнесуваат информации кои можат да ја променат таа позицијата.

Главното прашање е дали почетната понуда треба да биде скромна или поголема. Истражувањата имаат покажано дека преговарачите кои даваат претерана почетна понуда остваруваат подобар резултат од оние кои даваат ниска или скромна почетна понуда.

Постојат најмалку две причини поради кои е подобро да се даде поголема почетна понуда¹⁶⁷. Прво, тоа на преговарачите им дава простор за придвижување и време да се дознае какви се приоритетите на другата страна. Второ, претерана почетна понуда дејствува како метапорака и кај другата страна може да остави впечаток дека треба уште долго време за да се постигне разумен договор, па ќе биде потребно да се направат повеќе отстапки отколку што на почетокот се планирало, а тоа е да придонесе да се премости разликата помеѓу двете почетни позиции и можеби другата страна лошо ја проценила сопствената точка на отпор.

2.1.2. Тактика на дистрибутивното преговарање

Во основа, компетитивното преговарање претставува конфликтна ситуација во која страните се борат за предност, понекогаш преку криење на информации, измами или манипулации. Сите овие тактики можат да доведат или до мирен разговор или до остро непријателство.

Постојат четири различни тактички задачи во дистрибутивното преговарање¹⁶⁸:

- Да се проценат целите на другата страна, крајно прифатливата сума и трошоците при прекин на преговорите.

Ова претставува значаен чекор кој може да се направи со директна или индиректна проценка. Многу ретко се случува едната страна да каже кои се

¹⁶⁷ Pruitt, D.G. (1981), Negotiation behavior i Tutzauer, F. (1991), Bargaining outcome, bargaining process, and the role of communication. Process of Communications sience, 10,275-300.

¹⁶⁸ Gordana Dobrijevic (2009), Beograd, „Strategija poslovnog pregovaranja u savremenim organizacijama“, str.143.

нејзините цели и очекувања, тоа особено се случува кога и е потребен брз договор поради притисок на другата страна. Многу често се случува преговарачот да врши проценка на основа на повеќе информации, на пример, достапни документи, списанија или разговор со експерти. Мора да се напомене дека со анализа на податоци од исти групи на две личности тие можат да дојдат до различни заклучоци;

- Да се управува со перцепцијата на другата страна за преговарачките цели, крајно прифатливите цени и трошоците при прекин на преговорите.

Важно е да се контролираат информациите кои се праќаат на другата страна за нашите цели и очекувања, додека во исто време другата страна се насочува да создаде мислење кое нам ни одговара. Преговарачот треба да собере информации и во исто време да ги претстави на другата страна онака како би сакале тие да ја убедат противничката страна да веруваат во нивните информации. Треба да се внимава на вербалните и невербалните знаци на другата страна. За да се спречи можноста од случајно откривање на информациите, тактиката може да биде намерна некомпетентност, односно на претставниците на тимот да не се откриваат сите значајни информации. Или, пак, доколку се спроведат групни преговори целата комуникација да се реализира преку портпаролите на тимовите. Една од тактиката е селективно претставување, т.е. преговарачот на другата страна да ги открие само фактите кои го поддржуваат нивното гледиште. Другиот пристап е на другата страна да се претстават ризици или трошоци во случај да се применат предлози на другата страна;

- Да се модифицира перцепцијата на другата страна за сопствените цели, крајната прифатлива сума и трошоците на прекин на преговорите.

Еден пристап на оваа задача е логички да се објасни на другата страна какви навистина ќе бидат резултатите и несаканите ефекти од нивните предлози. Друг пристап е криење на информации;

- Манипулирање со вистинските трошоци при одлагање или прекинување на преговорите.

Истражувањата покажуваат дека, во повеќето дистрибутивни преговори, договорот се постигнува дури тогаш кога се приближува крајниот рок за едната

или другата страна. Постојат три начини за манипулирање на вистинските трошоци при одлагање на преговорите:

- Планирање на акција која ќе ги наруши преговорите. Еден од начините на забрзување на постигнување на договорите е вештачко зголемување на трошоците;

- Да се создаде сојуз со трети лица, да се вклучат во преговорите други заинтересирани страни кои можат да влијаат на резултатите во преговорите;

- Да се манипулира со распоредот на реализирањето на преговорите. Често се случува деловните луѓе после долги напори да седнат на преговарачката маса. Друга тактика е одолговлекување на преговорите сè додека не би имале малку време пред враќање во процесот на преговори.

Госелин дава преглед на чести компетитивни тактики и контрамерки¹⁶⁹:

- **Ескалација на авторитетот.** Воведување на нови личности или дополнителни овластувања во преговорите. Оваа тактика е напорна за спротивната страна. За да не дојде до таква ситуација, преговарачите во најраната фаза на преговорите треба да одредат кој има авторитет во донесувањето на одлуки;
- **Блефирање/лажење.** Намерно лажење или погрешно претставување на позициите. Контрамерки се техники на чување на образот и изнесување на објективни критериуми;
- **„Берење на црешни“.** Од повеќе понуди преговарачот зема елементи кои највеќе му одговараат. Контрамерки се одбивање, поврзување на прашањата во една понуда, пауза итн.;
- **Доведување на преговорите во теснец.** Преговарачот бара итна отстапка од другата страна, во спротивно - прекин на преговорите;
- **Поставување рокови.** Временско ограничување на понуди. Контрамерки: барање на заеднички интерес и воведување нови опции;
- **Пат на позиција.** Многу непријатна за преговарачите на другата страна бидејќи мора да го објаснуваат неуспехот на оние кои ги претставуваат. Предложени контрамерки: барање на заеднички интерес, промена на преговарачите, трепение/упорност, пауза за размислување итн.;

¹⁶⁹ Gosselin T. (2007), Practical Negotiating: Tools, Tactics and techniques, John Wiley and Sons, Inc. Hoboken, New Jersey, pp.142-154.

- **Подели, па владеј.** Вклучува повеќе преговарачи кои склопуваат помали работи со иста организација, кои влијаат едни на други, за да дадат помали отстапки. Контрамерки: планирање и координација на сите членови во тимот;
- **Емотивни испади.** Бес и навредување на преговарачите од другата страна. Контрамерки: пауза, игнорирање и прекин на преговорите.
- **Обраќање на поголем авторитет од другата страна.** Контрамерки: одредување на авторитет, промена на преговарачите итн.;
- **Доведување пред свершен чин.** Извршување на непланирани дела како што е додавање на различни елементи во договорот, на пример, трошоци за превозот, дополнителни трошоци, одржување итн. Контрамерки: земање пауза за размислување, рекапитулирање итн.;
- **Манупулирање (премолчување) со пари.** Претставување на трошоците како да се работи за многу мали износи. Контрамерки: барање дополнителни објаснувања и пресметка на вкупните попусти;
- **Барања за кои не се преговара.** Елиминирање на прашањата во преговорите, претставува успешна тактика ако тие прашања се поврзани со некои други. Контрамерки: неформални преговори, одвоени договори, воведување на нови опции и прекинување на преговорите.

2.1.3 Завршни тактики

После одреден период на преговарање и запознавање со потребите и позициите на другата страна, осознавање на потребите, позициите, а можеби и точката на отпор на другата страна, на ред доаѓа склучување на договор. Тоа може да се направи на неколку начини, а изборот на најдобар метод истовремено значи умешност и знаење. Постојат неколку тактики за постигнување на конечен договор¹⁷⁰.

- **Да се дадат алтернативи.** Наместо да се даде една единствена понуда, преговарачот може на другата страна да понуди два или три различни пакети, тоа е најефикасен начин за завршување на преговорите. Луѓето сакаат да имаат избори и затоа ова е една

¹⁷⁰ Cellich, C. (1997), Closing your business negotiations. International Trade forum, 1,14-17. i Girard, J. (1989), How to close every sale. New York: Warner Books.

ефикасна тактика. Оваа тактика ја користат и тимовите кога не можат да одлучат каква препорака ќе му дадат на раководството од повисоко ниво. Ако навистина постојат две различни, оправдани можни решенија, тимот може да ги опише предностите и недостатоците на секој од нив;

- **Да се однесуваме како договорот да е постигнат.** Продавачите често ја користат оваа техника. После разговорот за потребите и желбите на купувачите, тие едноставно земаат формулар за порачките и почнуваат да ги исполнуваат, почнувајќи од името и адресите на купувачот до комплексни прашања за периферни модели и цени. Се однесуваат како продажбата да е веќе остварена;
- **Да се подели разлика.** Ова можеби е најпопуларна завршна тактика. Преговарачот предлага на другата страна да ја поделат разликата и да се најдат на средина бидејќи и двете страни имаат потрошено многу време. Преговарачот кој ја користи оваа тактика обично на крајот на преговорите дава кратко образложение („И двете страни имаме потрошено многу време, правевме многу отстапки“ итн.), а потоа предлагаат дека е најдобро да ја поделат разликата;
- **Да се даде „бомбастична“ понуда.** Преговарачот дава на другата страна добра понуда, но со краток рок на одлучување, а нејзина цел е да ја наведе другата страна да ја прифати понудата и да не ги разгледува другите алтернативи. Таквиот вид понуда најдобро функционира во организациите кои располагаат со доволно ресурси за да можат да дадат привлечна понуда уште на почетокот на преговорите, за да можат да ја спречат другата страна понатаму да бара подобра понуда;
- **Таканаречени „засладувачи“.** Преговарачот чува специјални отстапки за крај. На другиот преговарач му се нуди: „Ќе ти дадам X ако се согласите на договор“. За оваа метода да биде успешна, треба да се вклучи во планот за преговарање бидејќи на крајот може да се направат повеќе отстапки.

Сепак, за ефикасно да се користат овие техники, преговарачите по пат на планирање мора на ум да ги имаат овие отстапки за да не дојде на крајот премногу да попуштат¹⁷¹.

2.1.4. „Гадни“ преговарачки техники

Ова се техники со кои се смалува преговарачката моќ и интегритетот на другата страна. Тие апсолутно се неприменливи, односно несоодветни во интегративното преговарање. Во дистрибутивното преговарање ги применува тврд, тежок преговарач со еден мотив да извојува моментална победа, па и по цена тоа да биде последна можност на преговарање со истиот соговорник. Примената на ваков вид тактика во преговорите е нечесна и неетичка поради што многу од нив се засноваат на истакнување на лажни факти, атакуваат на личноста на соговорникот, го ставаат во стресна ситуација и се засноваат на несоодветни техники кои притискаат да се прифати она на што преговарачот инсистира. Овие техники имаат за цел да го присилат преговарачот да направи работи кои инаку не би ги направил.

„Гадните“ преговарачки техники најдетално ги имаат опишано Фишер, Јури и Патон кои имаат дефинирано модел на принципиелно решавање на проблемот¹⁷².

Сите техники кои авторите ги земаат за „гадни“ трикови групирани се во три категории: а) нечесост, б) психолошка војна, в) притисок врз основа на позиција.

„Гадните“ преговарачки техники доведуваат кон создавање на лоши односи помеѓу преговарачите, а страната над која се применуваат имаат две опции: 1) да ги препознае и да остане мирна до крајот на преговорите, да си даде одмор со тоа што никогаш повеќе нема да стапи во преговори со таквите преговарачи или 2) да ги препознае и на нив да одговори со иста мерка.

Повеќето преговарачи се однесуваат на првиот начин. Резонирањето е следно: *Гледам како нечесно играат. Добро ќе настојувам ова што побрзо да се заврши и никогаш повеќе да не преговарам со нив.* Причината за ваквото резонирање лежи во тоа што голем број луѓе не сакаат директна

¹⁷¹ Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry B., (2006), Negotiation, McGraw-Hill/Irwin, Signapore, p.59-60.

¹⁷² Fisher, R., Ury, W. i Paton, B. (1991), Getting to Yes: Negotiating agreement without giving in (2 izdanie), New York: Penguin,

конфронтација, односно не сакаат конфликти. Голем број луѓе настојуваат во односите со другите да се однесуваат доволно прибрано и рационално, а исто така, веруваат дека директната конфронтација може да доведе до негативна последица. Во ваква ситуација, треба да се има предвид дека преговорите се начин за решавање на конфликтите и секое настојување на избегнување на конфликтите нема никаква смисла. Избегнувањето на конфронтација може да има фатални последици¹⁷³.

Негативните последици од смирување со примена на оваа тактика во преговорите се гледаат низ таканаречениот *ефект на готвење жаб*. Ако жабите ги ставиме живи во лонец и вода и ги готвиме, иако тие можат да излезат, тоа нема да го направат сè додека не биде доцна. Исто така, преговарачите кои се согласуваат на мали отстапки во почетокот, најчесто се доведени до ситуација до крајот на преговорите да прифатат сè што бара другата страна, па дури и по цена на притисок на сопствено губење.

Другата опција која ја има на располагање преговарачот е да одговори со иста мерка. На високите барања од едната страна, исто така се одговара со високи барања од другата страна. Нечесните трикови од едната страна се проследени со нечесни трикови од другата страна. Овој начин на преговарање може да се опише како *око за око - заб за заб*. Меѓутоа, во ваков случај не треба посебно да се етаблира дека ваквиот начин на однесување е погубен и за двете страни. Според тоа, ваквиот начин на однесување во преговорите ни случајно не смееме да го гледаме дека е применет од страна на вештите преговарачи.

Еден исправен начин на преговарање е директна конфронтација. Доколку еден од преговарачите утврди дека другата страна игра нечесно, тоа треба јасно да го каже и да го стави до знаење.

Типични примери на нечесно играње се групирани во две широки категории - *игра на надмоќни личности* и *игра на немоќни личности*. Називите на овие категории кажуваат дека во нив влегуваат оние преговарачки тактики и трикови кои ги истакнуваат или ги именуваат сопствените моќи, односно влијанијата во преговорите. Во играта на надмоќни личности влегуваат сите оние тактики кои претендираат дека другата страна ќе покаже

¹⁷³ Petterson, K., Grenny J., MaMillan R., Swityler, A. (2005), Crucial confrontation, New York: McGraw Hill, str.9.

дека преговарачот донекаде е незаинтересиран да преговара. Притоа, надмоќната личност настојува да создаде впечаток дека поседува сила на преговарачка моќ, а при тоа кај другата страна да предизвика страв дека нема да успее во преговорите. Во играта на немоќни личности, од друга страна, влегуваат оние тактики кои на соговорникот му покажуваат лажно добра волја која, за жал, е ограничена од објективни причини.

Левицки, Сандерс и Бери даваат преглед на типични „гадни“ преговарачки тактики¹⁷⁴:

- **Добар полицаец/лош полицаец.** Оваа тактика е наречена по техниката на полициското испрашување. Првиот преговарач (лош полицаец) започнува со остра почетна позиција, која искажува закани, лошо однесување и непопустливост. Потоа тој ја напушта просторијата, додека другиот преговарач (добриот полицаец) се обидува да даде брз одговор пред да се врати првиот преговарач (лош полицаец). Оваа тактика има многу недостатоци. Таа е релативно просирна, особено кога сукцесивно се користи. Луѓето можат слободно да кажат дека им е јасно што преговарачите работат. Оваа тактика многу потешко може да се спроведе отколку што изгледа. Преговарачите кои ја користат оваа тактика можат толку да се задлабочат кон играњето на своите улоги и на глумата, што не можат да се концентрираат на постигнување на својата цел;
- **Ниска топка/висока топка.** Преговарачите кои користат ниска топка започнуваат со смешно ниска понуда за која знаат дека никогаш нема да се оствари. Всушност, тие ја наведуваат другата страна повторно да размисли за својата почетна понуда и да се доближи до својата точка на отпор. Ризик при користењето на оваа тактика е тоа што другата страна може да мисли дека преговарањето е губење на време;
- **Измама.** Преговарачите се претвораат дека не им важно некое прашање, а всушност им е многу важно, па подоцна, во текот на преговорите, го менуваат во отстапки за нешто што навистина им е важно. Оваа тактика е најефикасна кога преговарачите идентификуваат некое прашање кое е од голема важност за другата страна;

¹⁷⁴ Lewicki, R.J, Saunders, D.M, Barry, B., „Pregovaranje“ 5-то издание, 2009, стр. 61.

- **Гратис, односно непредвидено барање.** Преговарачите кои ја користат оваа тактика бараат пропорционално намалена отстапка за нешто за што дотогаш не се разговарало, за да пристапат кон преговори. Херб Коен ова го опишува на следниот начин: откако ќе испробате голем број гардероба во продавницата, кажете му на продавачот дека ќе купите одреден костум доколку за него добиете бесплатна вратоврска. Вратоврската овде е **гратис**. Во деловен контекст ова би изгледало вака: откако ќе потрошите одредено време на преговарање, кога се доближувате до договор, една од страните ќе побара да се вклучи одредена клаузула за која дотогаш не станало збор и која другата страна ќе ја чини многу малку. Таа цена е премала за другата страна да не склучи договор, но доволно голема да ја вознемири. Тоа е и најголемиот недостаток на оваа тактика - многумина веруваат дека луѓето кои бараат гратис не преговараат со чесни намери.

Ландон укажува дека постојат два начина за борба против гратисот¹⁷⁵. Прв е на секој гратис да одговорите на прашањето: „Што уште сакате?“ Тоа треба да го правите сè додека другата страна не каже дека сите карти се отворени, при што и двете страни можат заедно да разговараат за секоја точка. Друг начин е да го подготвите сопствениот влог со кој ќе одговорите на влогот на другата страна;

- **Кукавица.** Преговарачот користи голем блеф со закани за да ја натера другата страна да попусти;
- **Застрашување.** Многу тактики можат да се опишат со овој поим. Преговарачот може свесно да користи техника на лутење за да изрази сериозна позиција, да предизвика чувство на вина кај другата страна и да го доведе во прашање нивниот интегритет или премногу да ги нагласува законите и достигнувањето на своите цели;
- **Агресивно однесување.** Овој метод се заснова на непрекинато барање на нови отстапки, барање на најдобра понуда на самиот почеток на преговорите и барање од другата страна прецизно да ги објасни сите фактори поврзани со сите поединечни делови на договорот;

¹⁷⁵ Landon, E.L., Jr. (1997), For the most fitting deal, tailor negotiating strategy to each borrower. Commercial Lending Review, 12, 5-14.

- **Затрпнување (snow job).** Во овој метод преговарачите од другата страна ја затрпнуваат едната страна со многу информации при што таа повеќе не може да одреди кои факти се важни и вистински, а кои се тие информации кои само сакаат да го одвлечат вниманието. Оваа тактика многу ја користат владите кога, наместо едноставно да одговорат на некое прашање, тие објавуваат стотина документи кои не мора да ја содржат бараната информација.

Многу од овие тактики се применливи во доцните фази на интегративното преговарање кога преговарачите бараат вредности, односно мора да одлучат како да ја поделат заедничката добивка.

2.1.5. Повлекување

Откривањето на точката на отпор и најдобрата алтернатива на преговарачкиот договор се типични тактики на повлекување со оглед на тоа дека најчесто се применуваат тогаш кога преговорите дошле до крај, при што постои опасност дека до договор нема да се дојде. Иако преговарачите во текот на преговорите добро се придржуваат до нивната резервна цена (т.е. до точката на отпор), при што најдобрата алтернатива да не е откриена, во ситуација кога се чини дека преговарачите со своите понуди се далеку еден од друг, а времето неминовно истекува, примената на овие два трика може да доведе до договор. Откривањето на точките на отпор, како и најдобрата алтернатива, треба да бидат изведени така што другата страна навистина во нив ќе поверува и ќе сфати дека потпишувањето на договорот зависи од тоа дали сака да го прифати или не.

2.1.6. Пазарење (ценкање)

Пазарањето или ценкањето првенствено се однесува на прашањата во врска со изнесувањето на иницијалната понуда кога се преговара за цената, одговор на превисока цена, потоа давање на отстапки. Првото прашање се однесува на тоа колку високо би требало да се одреди почетната цена. Овде ќе се осврнеме на тоа дали цената треба да ја одредуваме во одредени интервали.

Изнесувањето на интервална цена најчесто нема смисла, бидејќи другиот преговарач секако ќе претпостави дека ниската цена е доволно прифатлива, па нема воопшто да се земе во обзир. Може дури и да се случи да ја сруши ниската цена сметајќи го како максимум кој преговарачот очекува да го добие. Сепак, во еден интервал може да се навести интервалот на цена дури тогаш кога преговорите ќе дојдат до крај, т.е. кога ќе се приближат до точката на отпор. Така на пример, доколку преговорите после повеќе рунди дошле до понуда од едната страна од 100 денари, а од другата 40 денари и доколку постои претпоставка дека едната страна ќе сака да застане на цена од 80 денари, може да се примени тактиката на интервал на цени.

2.2. Кооперативни стратегии и тактики

Освен грешките кои се сведуваат на тоа дека луѓето не преговараат кога треба и преговараат кога не треба, честа е уште една грешка во преговарањето, а тоа е избор на погрешна стратегија. Иако според истражувањата, повеќето луѓе кои влегуваат во преговорите очекуваат тие да бидат во победи-изгуби (win-lose), не во (win-win) преговори, а во многу ситуации не мора да постојат победници и губитници туку веќе заедно може да дојдат до подобро решение. Тие се основи на кооперативни или интегративни стратегии.

Во кооперативното преговарање од четирите стратегии обично се користат следните: решавање на проблеми, избегнување и компромис. Избегнувањето може да се користи кога резултатот не е од посебно значење ни за едната ни за другата страна. Компромисот се користи кога и двете страни ќе се согласат дека се работи за распределба на фиксна сума и дека залудни би биле напорите за изнаоѓање на подобро решение. Решавањето на проблеми по пат на соработка е вообичаена стратегија во случаите кога преговарачите имаат заедничка цел, кога и двете страни веруваат во својата способност за решавање на проблеми, кога постои мотивација за заедничка работа и кога постои взаемна доверба и јасна комуникација¹⁷⁶.

¹⁷⁶ Mc Ginnis, M. (2002), "Advanced Negotiation Strategies and Tactics", ISM's 87 Annual International Supply Management Conference, May 5-8, 2002.

Госелин ги наведува следните тактики на кооперативното преговарање¹⁷⁷:

- **Одредување на дневниот ред**, односно листа на прашања за кои ќе се преговара. Им помага на преговарачите да превземат иницијатива и да држат контрола во текот на процесот на преговарање;
- **Одредување на авторитетот**. Прецизно дефинирање на авторитетот на учесниците во преговорите и одредување на доносителите на одлука, што спречува до подоцнежни изненадувања;
- **Балансирање**. Споредување на користите на едната и другата страна за да се покаже дека договорот е праведен;
- **Заедничко креативно размислување**, т.е. *brainstorming* (олуја на идеи). Сите учесници во одредено време го изоставуваат донесувањето на одлуки додека заеднички се обидуваат да дојдат до нови идеи;
- **Поврзување на валути**. Комбинирање на валути заради создавање на дополнителни вредности. Покажува меѓузависнот на валутите како што се цена, количина и услови на договор;
- **Пауза поради договор помеѓу членовите на тимот** - дозволува преговарачите да увидат што имаат дознаено, да ги истражат можните алтернативи, да ја преиспитаат и модификуваат својата стратегија и тактика, да ги разгледаат можните отстапки, да воспостават контрола над своите емоции итн. Истражувањата покажуваат дека успешните преговарачи многу често земаат пауза за разлика од просечните преговарачи;
- **Промена на ритамот**. Забразување или успорување на дијалогот, поминување на уверување преку поставување на прашања;
- **Замена на преговарачите со други членови на тимот**. Може да се неутрализира моменталната предност на другата страна;

¹⁷⁷ Gosselin, T. (2007), *Practical Negotiating: Tools, Tactics and Techniques*, John Wiley and Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, pp120-140.

- **Склучување на работа.** Повикување на другата страна на конечно завршување на договорот;
- **Колумбо.** Преговарачот се преправа дека не сфатил и бара повторно објаснување. Овозможува дополнително време за размислување;
- **Заеднички интереси.** Нагласување на заедничката грижа, верување и интереси. Создава позитивна клима и одржува прогрес;
- **Отстапки.** Одржува напредок во преговорите, може да ги покрене преговорите од мртва точка;
- **Преобраќање на другата страна.** Влијание врз важниот член на спротивниот преговарачки тим кој ни постанува сојузник;
- **Откривање на информации.** Се откриваат дополнителни информации или интереси кои се во основа на позицијата. Создава доверба, но може да биде перцепирано како слабост;
- **Созадавање на дополнителни заеднички користи.** Гледање надвор од првобитните прашања со цел за осмислување на нови можности и решенија за да се прошири заедничката добивка која подоцна се дели;
- **Техника на чување образ.** Овозможува на преговарачите од спротивната страна да се извлечат од непријатната ситуација. Одржува позитивна клима;
- **Менување на договорите.** Заедничко менување на некој дел од договорот. Штеди време;
- **Објективни критериуми.** Користење на факти, податоци и графикони од објективни извори. Дава кредибилитет на преговарачот и балансира моќ;
- **Неформални разговори.** Разговори надвор од официјалните преговори. Дозволува напредување во преговорите низ надминување на евентуални тешкотии на преговарачката маса;
- **Трпение.** Често се нарекува супер тактика. Ако преговарачот има доволно време, може да чека да се промени другата страна или пак околностите. Комуницира моќ;

- **Периодична проверка на преговорите.** Дури и кога договорот е потпишан, потребно е одвреме-навреме да се провери како другата страна се чувствува и дали им одговара постигнатиот договор. Одржува добри меѓусебни односи;
- **Отворено „не“.** Тоа може да биде најдобар одговор на неразумни предлози на другата страна, иако може да доведе до прекин на договорот;
- **Градирање на приоритети.** Отвореното прашање на другиот преговарач да ја квантифицира важноста на некои прашања. Корисно е кај постоењето на повеќе прашања во преговорите и кога другата страна поставува неразумни барања;
- **Изолирање на проблемот.** Одвојување на прашања кои другата страна не сака да ги вклучи во конечниот договор. Посебен документ со овие прашања треба да потпишаат и двете страни;
- **Време за размислување за понудата.** Како и паузата, им дава време на преговарачите, може да биде видено и како одолговлекување бидејќи преговарачот во меѓувреме може да ја провери својата друга алтернатива;
- **Рекапитулација.** На крајот од една рунда од преговорите преговарачите заедно ги повторуваат прашањата за кои имаат постигнато договор за подоцна да не дојде до некои недоразбирања;
- **Распоред на членовите на тимот.** Распоредот на седењето на тимот треба да одговара на посакуваниот преговарачки стил: формални, неформални, кооперативни, ривалски итн.;
- **Тестирање на позицијата на другата страна.** Поставување прашања на другата страна за да се тестира оправданоста на заземената позиција;
- **Потенцијално напуштање на преговорите.** Сигнализирањето дека е неможно продолжувањето на преговорите во сегашната околност. Сепак, лошо влијае на меѓусебните односи и може да доведе до прекин на преговорите;

- **Предупредување наместо закани.** Алтернатива на отворени закани;
- **Предлагање на нови опции.** Како поддршка за заедничко пронаоѓање на решенија;
- **Одредување на граници.** Дефинирање на најниско прифатлива цена за продавачот или најприфатлива цена за купувачот.

Имајќи ги на ум своите интереси во преговорите, значајноста на прашањата за кои се преговара и важноста на меѓусебните односи со другата страна, преговарачот треба пред преговорите да избере стратегија и тактика кои ќе ги користи за да ги постигне своите цели. Секако, стратегијата мора да биде остварлива. Ако другата, страна користи компетитивна стратегија и тактика, тогаш нема начин да користиме кооперативна стратегија бидејќи во спротивно ќе постигнеме лоши резултати во преговорите.

3. Избор на стратегија

Пруит нуди два модела на избор на стратегија на преговарање и тоа: модел за грижа за доброто на преговарачките страни и модел на изводливост¹⁷⁸.

Кај моделот за грижа за доброто на двете страни значајни се четири фактори:

- ако се води грижа за интересите на двете страни, ќе се избере стратегија за решавање на проблемот;
- грижата исклучиво за сопствените интереси доведува до борба за превласт;
- грижа за интересите на спротивната страна доведува до попуштање;
- непостојаната грижа за интересите на преговарачката страна доведува до несакани дејства.

Од значајните прашања за кои се преговара ќе зависи и грижата за сопствени интереси. Таа грижа се зголемува кога постои можност за давање на

¹⁷⁸ Pruitt, D. (1991), „Strategic Choice in Negotiation“ in Negotiation Theory and Practice, eds. J. William Breslin and Jeffery Z. Rubin, The Program on Negotiation at Harvard Law School, Cambridge pp.30-31.

отстапки. Грижата за интересите на другата страна може да биде искрена или стратегиска.

Сепак, стратегијата ќе биде прифатена само ако е изводлива. Изводливоста на стратегијата за решавање на проблемите ќе зависи од веројатноста страните да најдат взаемно задоволувачко решение. Со решавањето на проблемите ќе дојдеме до најдобри решенија, во интерес е на секоја преговарачка страна и другите учесници во преговорите да го прифатат овој пристап. Еден од начините ова да се направи е да ја охрабриме другата страна да развие грижа за нашите интереси, на пример со тоа што ќе ја развиеме нивната зависност или ќе ги нагласиме заедничките врски.

Пулинс ги разгледува почетните преговарачки тактики кои можат да бидат основа за воспоставување на целиот преговарачки процес, како и идните меѓусебни односи помеѓу двете страни¹⁷⁹. Ако преговарачите сакаат однос со другата страна кој се заснова на соработка, употребата на кооперативни тактики во раната фаза на преговори може да доведе до подоцнежни задоволства и профит бидејќи преговарачите имаат тенденција реципрочно да одговараат на понудата и однесувањето на другата страна. Резултатите од ваквото истражување покажуваат дека поединците кои се склони на автономија, повеќе отколку кога се под контрола користат кооперативни преговарачки тактики.

Во поновата терорија се јавува терминот „стратегиска креативност“, која вклучува користење на компетитивна и кооперативна стратегија.

Во стратегиската креативност е поврзан и концептот "постојаност/флексибилност".¹⁸⁰ Според некои автори тоа претставува најдобар пристап за решавање на проблемите, бидејќи вклучува цврст став дека целите мора да се постигнат, но со флексибилност и креативност во тој процес. Тие сметаат дека овој пристап има две главни предности: 1) полесно постигнување на договорот кој вклучува решение кое е задоволувачко и за двете страни, 2) обесхрабрување на компетитивната стратегија на другата страна.

¹⁷⁹ Pullins et al. (2000), "Individual Differences In Intrinsic Motivation and the Use of Cooperative Negotiation Tactics", Journal of Business & Industrial Marketing, Volume 15 November 7, pp. 466-478.

¹⁸⁰ Yusko, K.P., Goldsetin, H.W.(2004), „Social Motives In Negotiation: The Relationships Between Dyad Composition, Negotiation Processes And Outcomes", 14 Issue 3/4, p. 233-254.

Мајкал Бенолиел зборува за интегративно, дистрибутивно и мешано преговарање, односно преговарање со различни мотиви. Според овој автор, преговорите никогаш не се потполно од дистрибутивен или интегративен карактер, туку преговарачите ги мотивираат разни различни работи и тие се однесуваат во склад со нив. Преговарачите прво соработуваат за да создадат вредности, а дури потоа се натпреваруваат за што поголем дел за новосоздадени вредности¹⁸¹. Без оглед дали поедини членови од преговарачкиот тим или еден исти преговарач вршат кооперативна или компетитивна функција секогаш постои конфликт помеѓу натпреварување или соработка, особено во преговарачкиот тим.

Процена на другиот преговарач. Преговарањето подразбира доста лични контакти. Затоа е корисно да се осознае нешто за карактерот, стилот на живот на преговарачите од спротивната страна, како и за културата, целите и вредностите на организациите кои ги претставуваат. Така може да се воспостават важни врски и да се избегнат недоразбирањата и грешките.

Без оглед дали станува збор за компетитивно или кооперативно преговарање, преговарачот има поголеми шанси да ги оствари своите цели, ако ги разберат личностите од другата страна на преговарачката маса. Потребно е да се соберат информации за различни резултати од преговарачот, да се утврди дали тој е немилосрден преговарач или пак само пасивен извршувач на наредби, кои се неговите предности и мани. Се што може да се сознае за спротивната страна ќе ја подобри позицијата на преговарачот. Информации може да се соберат не само од директен разговор со преговарачите од спротивната страна и од луѓето кои ги познаваат туку и од истражувања од web сајтови, годишните извештаи и маркетиншките материјали.

Дури и најдобро осмислена стратегија може да пропадне ако не се превземат сите потребни мерки за нејзина имплементација. Таа може да биде изводлива на сите нивоа.

¹⁸¹ Benoliel, M. (2006), The Upper Hand, Platinum Press, Avon, Massachusetts, pp. 94-96.

4. Имплементација на деловните стратегии

Зборувајќи за спроведување на деловните стратегии воопшто, компаниите мора да создадат ефикасни механизми за стратегиска контрола за да успешно ги имплементираат стратегиите. Во тие механизми спаѓаат системите преку кои се вршат информациона контрола и контрола на однесување. Тие мора да бидат во согласност со целокупните стратегии на компанијата¹⁸².

За имплементација на стратегијата треба да се размислува пред и во текот на планирањето на стратегиите, а не после завршувањето на процесот на планирање. Според Бирнбаум, најважен чекор во почетната фаза на планирањето на стратегијата е да се покаже посветеност на стратегијата. Менаџерот треба да покаже посветеност не само по зборови, туку и по дела¹⁸³.

Исто така, пред самото планирање треба да се соберат сите релевантни информации и да се одреди кој ќе работи на планирање и спроведување на стратегиите.

За време на спроведувањето на стратегијата менаџментот има дополнителни можности за подобрување на нејзиното подоцнежнo спроведување. Како прво, треба да се овозможи партиципација на сите членови на тимот, фокусирање на најзначајните прашања, развивање на целите кои се во рамнотежа со сегашните мерни стандарди на компанијата, создавање избалансирана листа на цели, проценка на ресурсите и јаката страна на компанијата итн.

Бирнбаум тврди дека успешната примена на стратегијата е преку клучното управување на следните фактори:

1. Планирање на активности-детален хронолошки план на активности и тактики, како и личностите кои се одговорни за одредени активности;
2. Организациона структура - прилагодување на стратегии за организациона структура и обратно;

¹⁸² Dess. G., Lumpkin. G., Eisner, A. (2007), Strategiski menagment, 3.Izdanie, Belgrad p.317.

¹⁸³ Business Strategies Website, by Birnbaum Associates, Business Strategy Consultants na <http://www.birnbaumassociates.com/index.html>

3. Човечки ресурси - потребна е добра комуникација меѓу вработените, така што сите задолжени за имплементација знаат точно што од нив се очекува. Ако е потребно треба да се овозможи обука за вработените за новите задолженија или да се вработат нови луѓе.
4. Годешен биланс - потребно е да се усогласи стратегијата со годишниот бизнис план и буџетот;
5. Следење и контрола - потребно е периодично да се контролира извршувањето на стратегијата и ако треба да се изврши промена на распоредот, роковите, активностите, тактиката, целите или стратегиите;
6. Врската е основата за сите други фактори. Тоа е поврзување на сите активности во компанијата за да одат сите во иста насока кон заеднички цели. Потребни се вертикални и хоризонтални врски.

Подготовката на стратегијата се заснова на рационално планирање, одредувања на прашања, интереси, позиции, барања, ресурси кои ќе се користат итн. Но бидејќи преговарањето претставува директна комуникација помеѓу луѓето, како и во секое комуницирање, неизбежно е да се појават и одредени пречки кои настануваат од ирационалното однесување на преговарачот.

5. Препорака во спроведување на стратегиите во процесот на преговорите

5.1. Ирационална упорност

Ирационалната упорност или ескалација е тенденција преговарачот да инсистира на рано искажана позиција, иако таквиот пристап не доведува до некое решение. Преговарачот не сака да признае дека згрешил и понтаму се обидува да ја оправда својата рано донесена погрешна одлука¹⁸⁴. Ескалацијата на проблемот уште се нарекува и претерана посветеност на позицијата¹⁸⁵.

Дури и добрата стратегија ќе доведе до лош резултат, ако ескалира преку точката на која веќе заземаната позиција повеќе нема смисла.

¹⁸⁴ Benoilel, M. (2006), The Upper hand, Platinum Press, Avon, Massachusetts, p.29.

¹⁸⁵ Harvard Business Essentials (2003), Negotiation, Harvard Business Press, Boston, MA, pp. 96-98.

Пример за таква ирационална упорност е аукцијата во која преговарачите се наддаваат за купување на еден долар, а учесниците почнуваат со наддавање од 5 центи. Оној кој на крајот највеќе ќе понуди го добива доларот, а вториот по ред понудувач мора на водителот на аукцијата да го даде износот кој тој го понудил, а за возврат да не добие ништо. Многу од учесниците на аукцијата се откажуваат кога понудата достигнува некаде околу 70-80 центи, за да на крајот останат два учесника кои се натпреваруваат за 1 долар. Доколку тие двајца понудувачи продолжат со аукцијата, тогаш износот постанува сè поголем и поголем, додека не надмине 1 долар. И како резултат на тоа банкнотата од 1 долар често се продава за 6 или 7 долари¹⁸⁶.

Оваа грешка може да им се случи и на интелегентните луѓе кога ќе се најдат во тешки компетитивни преговори од следните причини:

1. Нивното ego не може да поднесе дека „губи“. Повеќето менаџери се навикнати секогаш да го добиваат она што го сакаат. Тоа е така особено кога преговорите се одигруваат пред други луѓе, па не сакаат да изгледа како од преговорите да се враќаат со празни раце.

2. Аукцијата и другите видови наддавање ги доведуваат поединците до тоа да се натпреваруваат едни против други. Таков е случајот со колекционерите кои не манифестираат рационално однесување кога се наддаваат за некој предмет.

3. Во случај кога преговарачот е носител на преговорите многу лесно може да дојде до таква ситуација бидејќи не троши сопствени пари.

Одредени автори предлагаат одредени мерки за надминување на ескалацијата:

- Да се соберат релевантни информации за алтернативите пред започнување на преговорите;
- Пред започнувањето на преговорите да се одреди најниската/највисоката прифатлива цена. Ако станува збор за преговарачки тим тогаш прифатливата цена треба да се усогласи со сите членови на тимот;
- Да се одредат пресвртните точки за кои членовите на тимот ќе се договораат за насоките во кои ќе се движат идните преговори.

¹⁸⁶ Benoilel, M. (2006), The Upper hand, Platinum Press, Avon, Massachusetts, p.47.

- Ако во текот на преговорите новите информации ја поместат границата на најниска/највисока прифатлива цена;
- Во случај кога преговарачот е носител на преговорите, најдобро решение е да се награди преговарачот од страна на тој кој му дал овластување да учествува во преговарачкиот процес.

За да се спречи таква појава, односно ирационална упорност или ескалација, преговарачот треба секогаш да ја има предвид најниската/највисоката прифатлива цена и својата најдобра алтернатива на преговарање.

5.2. Погрешни претпоставки

Преговорите се прекинуваат и одолговлекуваат од повеќе причини. Перцепциите стануваат искривени, а размислувањето пристрасно. Страните престануваат ефикасно да комуницираат и потоа се оптужуваат една со друга. Едната страна има стил на управување на конфликтот кој не е компатибилен за другата страна. Нивните перцепции се толку различни што и двете страни веруваат дека тие се потполно неусогласени или, пак, никако не можат да се најдат на половина пат за да постигнат договор.

Погрешните претпоставки претставуваат психолошка појава поради која луѓето го перцепираат светот во рамнотежа со сопствените предрасуди.

Во преговорите, најчеста погрешна претпоставка е кога страните се натпреваруваат за нулта сума, односно дека ресурсите кои ги делат се ограничени. Според истражувањето на Ларик и Ву преговарачите често ја потценуваат зоната на можен договор во дистрибутивното преговарање, а го преценуваат вишокот кој го бара процесот на преговарањето¹⁸⁷. Преговарачите најчесто мислат дека тие се победници во преговорите и дека тие го добиле поголемиот дел од „колачот“ бидејќи тие биле подобри од спротивната страна и да ја убедат другата страна да се приближат до нивната крајна прифатлива цена.

Според мислењето на некои експерти, конфликтот не припаѓа на објективната реалност, туку во главата на луѓето. Постојат преговарачи со позитивни размислувања и преговарачи со негативни размислувања. При еден

експеримент се покажало дека преговарачите со позитивен начин на размислување („што можам да добијам од овие преговори“) имаат постигнато подобри резултати од преговарачите со негативен начин на размислување („што можам да изгубам од овие преговори“). Ако преговарачите го набљудуваат потенцијалниот резултат според тоа што може да изгубат, тогаш и двете страни ќе го толерираат ризикот и во тој случај постои можност да го прекинат процесот на преговори и медијација. Во друг случај, доколку пак го набљудуваат резултатот според тоа што можат да добијат во преговорите, тогаш ризикот нема да постои и во преговорите ќе се дојде до решение.

5.3. Ирационални очекувања

Емпириските истражувања покажуваат дека задоволството и незадоволството од резултатите во преговорите е во директна врска со очекувањата. Со други зборови, задоволството на преговарачот не влијае толку на резултатот, туку на распонот помеѓу очекувањата и остварениот резултат. Доколку ги игнорираме нереалните очекувања на другата страна во текот на воведната страна во преговорите, при тоа може да постои ризик од прекинување на преговорите кога на површината ќе избие таа разлика помеѓу очекувањата и реалноста во текот на преговорите лице во лице.

Постои можност преговарачот да се најде соочен со ирационалните очекувања на другата страна. Доколку преговарачите увидат ирационалност во својот противник тогаш тие реагираат со фрустрација и иритација. Во таков случај најдобро е да се сфати дека тоа е неминовна појава во процесот на преговори и таа може да се надмине. Постојат неколку начини таа ситуација да се надмине и тоа¹⁸⁸:

- Да се помогне преговарачите да ги минимизираат своите предрасуди. Не треба да се користи временскиот или други притисоци за да донесат брза одлука;
- Не треба да се имитираат минатите искуства. Во преговорите често се случува искусните преговарачи да ги следат минатите искуства и да ги имитираат експертите;

¹⁸⁷ Larrick, R.P, Wu, G. (2007), Claiming a large Slice of Small Pie: Asymmetric Disconfirmation.

¹⁸⁸ Bazerman, M. (2005), "Beware Your Counterpart's Biases", Negotiation, Vol 8, No 12, pp. 3-5.

- Да се прифати нивната ирационалност наместо да се спротивставуваме, во случај да се дојде евентуално до поволен договор;
- Да се прилагодиме на проценката на другите. Понекогаш се случува дека ниедна страна во преговорите да нема погрешна претпоставка, туку некој од подредените во организацијата или, пак, преговарачкиот посредник;
- Да се погледне од дистанца. Потребно е преговарачот не само да се обиде да ја следи ситуацијата како набљудувач наместо како учесник, туку и спротивната страна да ги согледа преговорите на ист начин. Ова е еден од начините да се спречи појавата на ескалација.

5.4. Преголема самодоверба

Самодовербата е позитивна појава која ни дава храброст да се избориме со тешките потфати како што е преговарањето, но преголемата самодоверба може да доведе до неуспех. Претераната самодоверба нè тера да ја прецениме нашата сила и да ја потцениме силата на спротивната страна.

Многу преговарачи ја знаат важноста за проценување на најниска/највисока прифатлива цена на спротивната страна, наспроти фактите дека таа проценка се заснова на субјективни размислувања и не треба многу да се потпираме на таа проценка. Истражувањата покажуваат дека проценките на преговарачите обично се „премногу прецизни“¹⁸⁹. Поради оваа тенденција преговарачите не обрнуваат доволно внимание на факторот несигурност кој е присутен во проценките. Дури се случува преголемата самодоверба во сопствената проценка да не им дозволува на преговарачите да обрнат поголемо внимание на информациите кои можат да се јават во текот на преговорите.

Дон Мур ги предлага следните мерки за смалување на ефектите од преголемата самодоверба¹⁹⁰:

- *Да се соберат доволно информации.*

¹⁸⁹ Moore D. (2007), "Are you An Overconfident Negotiator? Negotiation Vol. 10, No. 9, pp .7.

¹⁹⁰ Moore D. (2007), "Are you An Overconfident Negotiator? "Negotiation Vol. 10, No. 9, pp. 8-9.

Наместо да размислуваме за сопствените мани и доблести, внимателно треба да собираме релевантни информации кои за преговарачот можат да бидат од корист и внимателно да слушаме дали за време на преговорите ќе се појават нови информации кои можат да бидат од корист за нашето верување.

- *Да се разгледаат сопствените претпоставки.*

Еден од најдобрите начини за спречување на претераната самодоверба е разгледување на спротивните претпоставки, т.е. причината поради која нашата прва проценка може да биде погрешна. Особено треба да се размислува за можноста дека спротивната претпоставка е вистинита.

- *Да се најде ѓаволски адвокат.*

Пред и во текот на преговорите потребно е другите членови во организацијата да дадат критичко мислење за нашите пристапи и претпоставки. Тоа понекогаш може да претставува проблем, особено ако е во прашање менаџер кој од своите подредени бара да дадат и свое мислење бидејќи подредените често на менаџерите им го кажуваат она што тие сакаат да го слушнат.

- *Да го бараме она што нам ни е потребно.*

Многу луѓе преговарањето го доживуваат за стресно и колку што е можно настојуваат да го избегнуваат. Плашејќи се дека не знаат што да кажат одат до претпоставката дека нема да го добијат тоа што го сакаат. Исто така, треба да знаат дека истото тоа го чувствува и другата спротивна страна.

Понекогаш и тоа што премногу се потпираме на интуицијата нè наведува да мислиме дека нашите шанси се мали отколку што навистина се, особено кога спротивната страна поставува цврст рок. Најголем проблем е тоа што многу преговарачи мислат за нивните слаби и јаки страни, отколку за позицијата на спротивната страна. Потребно е да се открие клучниот фактор, а тоа е колку преговарачот е јак во однос на другата страна.

5.5. Групно размислување

Преголемата самодоверба често се јавува низ друг вид на ментална грешка, а тоа е групното размислување. Тоа е начин на размислување кој се јавува кога припадниците се посветени на добро поврзаната група која тежнее кон мотивација на членовите на групата за рационално разгледување на алтернативните можности¹⁹¹. Општествените норми и притисоци доведуваат до таков начин на размислување кој се сведува на норми.

5.6. Неконтролирани емоции

Дури и искусните преговарачи понекогаш грешат кога се подготвуваат за преговарање и примена на преговарачката стратегија. И преговарачите се луѓе и, како и сите други луѓе, и тие имаат свои психолошки предрасуди-систематски и превидливи „излети“ кои можат да бидат рационални и да ја уништат рационалната стратегија.

Според Малхотри и Базерман, на индивидуалните преговарачи влијаат колку предрасудите на умот, толку и предрасудите на срцето¹⁹². Дури искусните преговарачи понекогаш прават грешки поради начинот на кој функционира нашиот ум. Мозокот е навикнат на одредени пречки во когнитивните процеси кои инаку се корисни но, поради брзото донесување на одлуки, можат да водат до лоши стратегиски потфати во преговарањето.

Исто така, постојат емотивни процеси кои можат да влијаат на преговарањето - грешки кои ги правиме поради нашите желби за да го видиме светот таков како што ние би сакале, а не каков што навистина е.

Круцијално е да ги надминеме сопствените предрасуди, како и да помогнеме на другата страна да ги надмине своите предрасуди, бидејќи нивната ирационалност може да ве погоди и вас во текот на преговорите.

¹⁹¹ Irving J.(982), Groupthink: Psychological Studies of Policy Decision and Fiascos, Houghton Mifflin, Boston, p.9.

¹⁹² Malhotra, D., Bazerman, M. (2007), Negotiation Genius: How to Overcome Obstacles and Achieve Brilliant Results at the Bargaining Table and Beyond, Bantam Books, New York.

5.6.1 Емоцијата како пречка на преговарањето

Емоциите можат да го уништат постигнувањето на добриот договор и да го претворат пријателскиот однос во долготрајна кавга од која сите излегуваат повредени. Постојат повеќе причини поради кои емоциите се непријатни во процесот на преговарање:

Тие можат да го свртат вниманието на суштинските работи. Вашето внимание се поместува од достигнување на задоволувачки договор до вашата сопствена заштита или напад на другата страна.

Тие можат да ги уништат меѓучовечките односи. Во преговарањето емоциите можат да ја намалат вашата способност мудро да постапите. Јаките емоции можат да го занесат вашиот интелект и да создадат ризик за уништување на меѓучовечките односи. Можат да бидат искористени на ваша штета.

Од истражувањата се покажало дека лутината и стравот се две негативни емоции кои најчесто и најдраматично влијаат врз процесот на преговарање¹⁹³.

Лутината може да предизвика кршење на одредени правила или претпоставки и закана по нашиот идентитет. Може да не обземе страв доколку не сме подготвени за преговарање, дека не сме способни да излеземе на крај со другата страна, може нашата најдобра алтернатива на преговарање да не е доволно добра или, пак, нашиот противник да е помокен од нас.

Јаките негативни емоции, исто така, можат да бидат предизвикани од несакани карактерни црти кои ги забележуваме кај други, а за кои мислиме дека не се наши особини. Тие карактерни црти се нарекуваат *сенки*. Бидејќи голем дел од луѓето не се свесни за своите сенки, многу силно реагираме на нашите негативни особини кога ги гледаме кај други. Се чини дека е вообичаена предрасудата за соработка, а спротивната страна да е непријателски настроена и компетитивна, базирана на проекцијата на нашата сенка. Со други зборови, можеме да ги почувствуваме предрасудите кон

¹⁹³ Fromm, D. (2008), "Emotion In Negotiation, part II: Dearling With Strong Negative Emotion" ,The negotiator Magazine, ba web stranata <http://www.negotiormagazine.com>

другите поради проекцијата на нашите несакани карактерни црти на другите личности во несвесен обид да ги сокриеме од нас самите.

Во фазата на планирање на преговорите, откако ќе се формулираат целите и стратегиите, може тактички да се користат емоциите. Ако планирате да користите интегративна/кооперативна стратегија и сакате да поттикнете креативност, доверба и соработка, треба да стимулирате позитивни чувства во себе и другите. Техниките за создавање позитивни емоции се читање на смешни стрипови пред преговорите и поттикнување на позитивни мисли, како и исполнување на позитивни чувства како што се среќа, возбуда и ентузијазам со кои предизвикуваме позитивни емоции кај спротивната страна. Ако, пак, преговарањето биде потополно дистрибутивно, тогаш кога ќе се појавуваат негативни емоции, можете да отидете на пауза (ментална или физички) за да можете да ги надминете, исто така можете да се обидете свесно да ги промените или преку агресивното однесување на другите вие да одговорите со позитивно.

5.6.2. Емоцијата како приоритет кај преговарањето

Истражуавњата од неодамна имаат започнато да се занимаваат со емоционалните последици од преговарањето. Иако емоциите се доживуваат како пречки во преговарањето, сепак, тие можат да бидат и главен фактор во процесот на преговарање.

Позитивните емоции можат да бидат многу важни во секојдневните преговори и тоа од следните причини:

1. *Позитивните емоции предизвикуваат користење на праведни постапки во текот на преговорите.* Хегвед и Килиан имаат испитувано како емоционалните реакции се поврзани со доживувањето на праведност во текот на преговорите¹⁹⁴. Нивните резултати имаат покажано дека преговарачите кои процесот на преговарање го доживуваат како праведност, имаат позитивни чувства и помалку се склони кон изразување на негативни емоции после состанокот.

2. *Позитивните емоции предизвикуваат поволна социјална споредба.* Новемски и Швејцер имаат покажано дека посебно е задоволството после

преговорите кога резултатите на преговарачите се поволни во споредба со другите резултати во слични ситуации¹⁹⁵. Интересно е да се напомене дека тие резултати за таканаречената „надворешна“ социјална споредба (споредување на сопствените резултати со оние кои се постигнати надвор од завршените преговори) не вредат за „внатрешната“ социјална споредба. Како што истакнуваат Новемски и Швејцер: „преговарачите се многу разочарани кога ќе воочат некоја дополнителна добивка на другата страна, дури и кога таа добивка е помала од нивната“¹⁹⁶. Тие претпоставуваат дека до тоа доаѓа кога споредбата со противникот, дури и тие поволните, го насочуваат вниманието на преговарачот за пропуштените прилики при барање на дополнителни вредности.

5.7. Манипулација

Манипулацијата е вклучување на употреба на различни тактики со кои ја наведуваме другата страна да направи нешто што ние би сакале и доколку е тоа можно тие да не забележат што се случува. Постојат многу облици на манипулација како што се некои обиди за смирување на страните и решавање на конфликтот. Исто така, постојат некои елементи на манипулација во обид на создавање на позитивна преговарачка клима.

Преговарачите кои размислуваат само за сопствените интереси користат негативни облици на манипулација. Манипулацијата може да вклучи ласкање или обид за создавање чувство на итност.

¹⁹⁴ Hegtved, K.A. i Killian, C. (1999). Fairness and Emotions: Reactions to the process and outcomes of negotiations. *Social Forces*, 78, 269-303

¹⁹⁵ Novemsky, N. i Schweitzer, M.E. "What makes negotiations happy? The differential effects of internal and external social comparisons on negotiator satisfaction. *Organization behavior and Human Decision Processes*

¹⁹⁶ Novemsky, N. i Schweitzer, M.E., "What makes negotiations happy? The differential effects of internal and external social comparisons on negotiator satisfaction, str. 29-30.

5.8. Злоупотреба на моќта

Преговарачите понекогаш веруваат дека можат да ја употребат својата присилна моќ на другата страна, при тоа да ѝ наметнат трошоци или да ја присилат да прифати договор кој нема да ѝ одговара. Ефикасноста на таквите методи зависи од тоа дали другата страна мисли дека преговарачот навистина има таква моќ и дали ќе ја употреби. Во таквите конфликти преговарачите мислат дека и едните и другите се пристрасни и себични.

Смут тврди дека постојат две значајни улоги во злоупотреба на моќта¹⁹⁷: дали страните веруваат дека нивната моќ може нешто да промени и дали постојат договорни социјални институции кои ќе управуваат со промените на моќта помеѓу страните.

Моќта никогаш не треба да се користи за заплашување на другите, туку за одржување на позитивна преговарачка клима. Луѓето кои постојано ја покажуваат својата моќ обично се прифаќаат за арогантни. Ниренберг и Рос даваат преглед за вообичаени форми на злоупотреба на моќ:

- Тонот на гласот или движењата јасно можат да ја покажат надменоста и презирот;
- Употреба на стратегии и тактики кои имаат за цел предност над другата страна, што доведува до негативна клима;
- Употреба на прашања кои создаваат нервоза кај другата страна од типот: „Зошто сте....?“ или, пак, „Зошто не сте...?“;
- Недоволно посветување на внимание и често прекинување на соговорникот;
- Употреба на стручни изрази или жаргони без објаснување на луѓето за кои тие не се познати;
- Употреба на моќта со цел за подривање на самодовербата на другиот преговарач во вид на јавна критика.

Доколку преговарачот се најде во таква ситуација, треба да се обиде да ја промени климата во позитивна и да покаже самоувереност.

¹⁹⁷ Smyth, L.F. (1994), Intractable conflicts and the role of identity. *Negotiation Journal*, 10, 311-321.

5.9. Ултиматум

Еден посебно проблематичен агресивен метод на дистрибутивните преговарачи е давањето на ултиматум. Ултиматумот претставува обид „за создавање притисок или присилување на противникот да направи одредени отстапки, за кои се претпоставува дека инаку нема да попусти“¹⁹⁸.

Ултиматумот обично се состои од три дела: 1. барања, 2. обид за создавање на впечаток за итност, 3. закана со казна доколку другата страна не се согласи на постигнување договор. Еден вид ултиматум е „ексклузивна (бомбастична) понуда“ во која едната страна ја доведува другата страна до класично „win-lose“, односно земи или остави дилема. Експлозивната понуда има одредено временско ограничување или рок на траење, па другата страна е присилена или, пак, се одлучува за не многу привлечна понуда или, пак, да ризикува да не добие ништо.

Искусните преговарачи ретко даваат ултиматум, но доколку некој им постави ултиматум се обидуваат да не бидат фатени во неговата мамка туку, напротив, да го „разоружаат“, на пример, со употреба на хумор или игнорирање како тој ултиматум никогаш и да не се случил. Сепак, ултиматумот понекогаш е и главно средство за завршување на преговорите кога другата страна неоправдано го одложуваат решението.

Многу значајно е да се напомене дека, колку што може треба да се избегнува ултиматумот како средство во преговорите бидејќи преговарачот може да го изгуби својот кредибилитет, а особено ако не го спороведе веќе дадениот кредибилитет.

Голем број ултиматуми не успеваат. Некои пропаѓаат затоа што се дадени во време на промени, па примателот на ултиматумот не е во ситуација правилно да го интерпретира истиот. Некои, пак, не успеваат затоа што давателот на ултиматумот праќа контрадикторни пораки. Понекогаш не успева затоа што преговарачите лично го сфаќаат конфликтот, при што преувеличуваат сè што е поврзано со другата страна, со што ја уништуваат волјата на другата страна да бара прифатливо решение.

¹⁹⁸ Karamer, P.M., Shah, P.P. i Woerne, S.L. (1995), "Why ultimatums fail: Social identity and moralistic aggression in coercive bargaining. U:R.M. Kramer i D.M.Messick (ur), Negotiation as social process, str.285-308.

5.10. Пат позиција

Како тешко решливи преговори се дефинираат оние преговори кои дошле до таканаречена „слепа улица“. Тоа претставува услов или состојба на конфликт во кој, очигледно, нема брзо и едноставно решение. Кога преговорите ќе дојдат до „слепа улица“, страните не можат да постигнат договор кој ќе ги задоволи нивните желби и очекувања¹⁹⁹.

Преговорите често доаѓаат до пат позиција кога не постои очигледно лесно или брзо решение. Во тој случај преговарачките страни не успеваат да осмислат решение кое би одговарало на нивните очекувања.

Оваа ситуација не мора да биде толку лоша или деструктивна бидејќи многу преговарачи сакаат да останат во пат позиција сè додека не се дојде до прифатливо решение. Оваа ситуација не е трајна бидејќи до неа се доаѓа поради одредено окружување, процес или вклучени луѓе, па доколку се промени некој од овие фактори преговорите можат да продолжат.

Кога преговорите ќе се најдат во мртва точка, тогаш е тешко да се пронајде излез. Тоа е фрустрирачки и за двете страни, особено ако имаат вложено во преговорите многу време и пари.

Важно е да се напомене дека пат позицијата може да биде вистинска или тактичка. До тактичка пат позиција се доаѓа кога преговарачите намерно одбиваат да продолжат со преговорите за да стекнат предност или, пак, да ја натераат другата страна да направи некои отстапки.

Непопустливите преговарачи можат кај другата страна да создадат перцепција дека преговорите се наоѓаат на мртва точка, за да направат некои отстапки или да создадат краткотрајна отстапка, на штета на долги меѓусебни односи.

Левицки, Сандерс и Бери тврдат дека постојат 5 димензии поради кои може да се дојде до пат позиција²⁰⁰:

1. *Карактеристики на преговарачките страни.* Прва од карактеристиките кои прават преговорите да дојдат до пат позицијата се карактеристиките на страните во преговорите. Многу проблеми се јавуваат поради начинот на кој луѓето се дефинираат самите себеси. Прашањето за идентитет е

¹⁹⁹ Ross, L., Stilling, C. (1991), Barriers to conflict resolution. Negotiation Journal, 7,389-404.

²⁰⁰ Lewicki, R.J., Saunders, D.M, Barry, B. (2006), "Negotiation" McGraw-Hill/Irwin, Singapore p.438.

значајно во многу тешко решливи проблеми. Основна грешка во овој контекст е да ги обвинуваш другите за неуспех, а да ги преземаш заслугите за успех. Освен тоа, до мртва точка може да се дојде поради изразување на страв и лутина и поради желбата за osveta на другата страна. Оваа ситуација се јавува и поради премала посветеност за да се дојде до решение, односно поради неодговарачкиот стил за управување со конфликти.

2. *Прашања за кои се преговара.* Особено се важни три карактеристики на прашања:

- Разлика во фундаменталните вредности (идеологија, религија, идеален стил). Голем број општествени конфликти во светот настануваат поради различни сфаќања на основните човечки вредности;
- Непостоење зона на можен договор во дистрибутивното преговарање, до која може да се дојде поради претераните почетни позиции или поради тоа што трошоците за спроведување на договорите ќе бидат поголеми од оние трошоци за одржување на пат позицијата. Освен тоа, страните можат да заземат одговарачки став поради имиџот во широката јавност;
- Ризици за човековото здравје или окружување. Загадување на околината, нуклеарната енергија, токсичен отпад и слични прашања, обично се емотивно набиени прашања.

3. *Преговарачко окружување.* Многу е значајно страните да знаат за што точно се преговара. Друг фактор на преговарачкото окружување кој може да доведе до мртва точка е повторното преговарање, т.е. после договорот повторно да се преговара за истите или нови прашања кога едната или двете страни мислат дека веќе постигнатиот договор не им одговара.

4. *Место и време на одржување на преговорите и учесници.* Понекогаш е добро да се префрли преговарањето од формално во неформално окружување за да се поместиме од мртвата точка. Што се однесува,

пак, до учесниците, понекогаш е добро агресивниот член од тимот да се замени со некој друг кој е подготвен на соработка.

5. *Процес на решавање на конфликти.* Карактеристики на негативно набиениот процес на управување со конфликтот се: атмосфера полна со фрустрации и лутина, затворени канали на комуникација кои во почетокот служеле за размена на информации, модификувани прашања за кои се преговара, перцепирани минимални разлики меѓу членовите на истиот тим и нагласените разлики во однос на спротивниот тим.

Сибениус ги наведува основните грешки кои преговорите ги доведуваат до мртва точка (или слепа улица)²⁰¹:

- Занемарување на проблемот на другата страна;
- Преголемо нагласување на цената и игнорирање на другите елементи во преговорите;
- Инсистирање на позицијата наместо на интересите;
- Преголемо фокусирање на заедничките особини-бидејќи нема доволно разлики меѓу страните, нема потреба да се преговара;
- Занемарување на алтернативна БАТНА;
- Прилагодување на перцепцијата во текот на преговорите. Во текот на процесот преговарачите доаѓаат до нови информации за ситуацијата, потенцијалните договори и за преговарачите на другата страна.

При ваков застој во преговорите, проблемите треба да се решаваат на три нивоа²⁰²:

- Когнитивни-потребно е да се промени начинот на кој страните ја набљудуваат ситуацијата. Мора да се смени нивната перцепција на ситуацијата за да се увиди дека главните прашања во преговорите се решени;
- Емотивното ниво вклучува како страните се чувствуваат спрема застојот во преговорите и спрема другата страна. Кога страните ќе ја решат ситуацијата на емотивно ниво, повеќе не постојат негативни чувства и тензијата се смалува;

²⁰¹ Sebenius J.K.(2001) "Six Habits of Merely Effective Negotiator " Harvard Business Review p.75-86

²⁰² Mayer, B. (2000) The Dynamics of Conflict Resolution, превземено од: Lewicki, R.J, Saunders, D.M, Barry B. "Negotiation" McGraw-Hill/Irwin, Signapoore, str. 445

- Бихејвиористичкото ниво експлицитно кажува што преговарачите ќе работат во иднината и како ќе се реализираат нивните договори за во иднината. Решението на ова ниво треба да вклучи механизми за промена на однесувањето.

Пстојат повеќе стратегии кои преговарачите ги користат за да ги придвижат преговорите од мртва точка, како што се: воспоставување на основните правила во преговарачкиот процес, намалување на тензијата, подобрување на комуникацијата, контролирање на прашањата за кои се преговара, пронаоѓање сличности помеѓу преговарачките страни, осмислување на повеќе опции за заедничката добивка итн. Овие техники се начин на кој преговарачите можат заедно да работат за да ја надминат пат позицијата и да дојдат до решение.

5.11. Несигурност

Несигурноста е една од природните последици на иновацијата. Без оглед на тоа за кое подрачје се работи, иновацијата доведува до нова и непозната ситуација, од создавање на потполно нови производи со висока технологија до промена во економската и социјалната структура. Таа несигурност создава тешкотии во процесот на преговарање бидејќи е невозможно да се предвидат последиците од каков било договор. Според тоа, иновацијата многу повеќе ја зголемува несигурноста која преговарачот ја има за спротивните интереси. Секако не е само грижата за несигурноста во поглед на интересите, туку и за однесувањето на другата страна.

Кога преговарачот е несигурен во поглед на сопствените интереси, помалку е склон во разгледување на позицијата која се наоѓа во неговата зона на несигурност. Тоа се случува тогаш кога ќе се открие прифатлив резултат надвор од таа зона, дури и кога договорот се разликува од сегашната состојба. Преговарачот ќе остане да ја применува оваа стратегија дури и тогаш кога алтернативните договори во подрачјето на неговата зона на несигурност бил подобар за едната или другата страна. За да ја зголеми зоната на потенцијалниот договор помеѓу страните, преговарачот треба да преземе уште еден чекор понатаму, а тоа е истражување на својата зона на несигурност.

Прифаќањето на оваа стратегија е иновативна сама по себе и бара проактивен и креативен став за преговарачите да откријат одговарачки механизам за смалување на несигурноста. Додека ја смалува својата зона на несигурност, преговарачот може да прифати дистрибутивен или интегративен став, од што би зависел и идниот договор - дали ќе биде win-win ситуација или поделба на ограничените ресурси во која само едната страна добива.

VI. ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ

1. Емпириско истражување

1.1. Методологија на истражување

Заради поголема прегледност на истражувањето, користена е соодветна методологија со образложение и аргументирање на оправданоста, предметот и целта на истражувањето, поставување на хипотетичка рамка и објаснување на квалитативните и квантитативните техники и методи за собирање и обработка на податоците.

1.1.1. Оправданост на истражувањето

Од ова истражување може да се констатира дека преговарањето постанува сè поважна менаџерска вештина и дека тоа претставува основен начин за решавање на проблемите или конфликтите во современото окружување.

Значењето на преговарањето во современото стопанисување е очигледно, и тоа не само во областите од бизнис сферата туку и во други сфери од животот, особено во политиката. Без преговарање нема ни спојување ни припојување на компании, соработка меѓу произведувачите, добавувачите и продавачите, нема добри колективни договори и соработка меѓу менаџерите и вработените.

Преговарањето е начин на кој луѓето излегуваат на крај со своите меѓусебни разлики. Без оглед на тоа дали тие разлики вклучуваат конфликт по повод договорот за работа, сложена анализа меѓу две компании или конфликт помеѓу две нации кои се во војна, решението обично се бара по пат на преговори. Да се преговара значи да се бара договор по пат на дијалог или да се бара решение на проблемот кој е заеднички за двете преговарачки страни.

Преговорите можат да се поделат во различни типови, во зависност од целите, времето, меѓусебните односи на вклучените страни и потенцијалниот/сегашниот конфликт. Преговорите според резултатите се делат на интегративни и дистрибутивни. Преку анализата на неколку теориски извори и резултати од различни истражувања на некои современи автори, може да се

заклучи дека најдобри резултати се постигнуваат со користење на кооперативната стратегија и тактика.

Подготовката во преговорите претставува основен фактор на преговарачкиот успех. Доколку преговарачот има доволно време за подготовка, во тој случај ќе има и повеќе доверба во самите себе и подобро ќе ги реализира преговорите. Подготовката значи разбирање на сопствената позиција и интереси, позицијата и интересите на другата страна, прашањата за кои ќе се преговара и алтернативните решенија. Подготовката не значи само адекватен избор на стратегија и тактика, туку преговарачите мора да ги имаат сите потребни информации за подрачјето за кое ќе се преговара.

Поаѓајќи од сето тоа, оправданоста на истражувањето е јасно поставена поради улогата на деловното преговарање како импликатор за успех на претпријатијата.

1.1.2. Предмет на истражувањето

Предмет на ова истражување е деловното преговарање и преговарањето воопшто и дефинирањето на факторите кои имаат најголемо влијание врз изборот на преговарачката стратегија и тактика. Посебен осврт е направен на однесувањето на преговарачите во македонските претпријатија за време на преговорите во однос на годините и полот на преговарачите, на начинот на кој ги одредуваат целите во преговорите, кои стратегии и тактики ги применуваат, како и застапеноста на преговарањето во малите, средните и големите претпријатија. Преку анкетни прашалници спроведени низ повеќе претпријатија во Р. Македонија опфатени се варијаблите на однесување за време на преговорите, како што се прилагодувањето на тактиката на преговарање по однос на полот и подготовките во текот на преговорите или употребата на „гадни“ преговарачки тактики, ставање акцент на сопствените интереси или, пак, развивање на односите со другата страна.

Врз основа на повеќе проучени теории и истражувања спроведени во повеќе земји во светот може да се заклучи дека во процесот на преговарање подготовката е основен фактор за преговарачкиот успех. Тоа значи дека доколку се посвети повеќе време на подготовка за преговори во тој случај ќе се има и поголема самодоверба и преговорите ќе бидат многу подобро

спроведени. Подготовката значи разбирање на сопствената позиција и интереси, позицијата и интересите на другата страна, разгледувања на прашањата за кои ќе се преговара и алтернативите кои можат да се постават како дополнителна тема за постигнување на договор. Тоа значи собирање на информации за алтернативите кои ги има преговарачот, разгледување на алтернативите на другата страна, како и границите за кои тие се подготвени да направат отстапки.

1.1.3. Цели на истражувањето

Основните цели од спроведеното емпириско истражување се следните:

- да се утврди застапеноста на преговорањето во македонските претпријатија;
- да се утврдат клучните фактори кои влијаат на изборот на преговарачката стратегија и тактика;
- да се утврди поврзаноста на изборот на преговарачката стратегија и тактика со основните особини на преговарачот, т.е. полот и годините како и работното искуство.

Целта на ова истражување е да се разгледаат факторите кои влијаат врз изборот на преговарачката стратегија и тактика и колку врз стратегијата влијаат природните предиспозиции на човекот, а колку неговото работно искуство и во сооднос со резултатите од истражувањето да се утврди колку преговарањето во Р. Македонија влијае врз успешноста на македонските фирми. Резултатите од истражувањето треба да дадат јасна слика за процесот на деловно преговарање и преговарањето воопшто, за успешните преговарачки стратегии и тактики, како и да помогнат на деловните луѓе во преговарањето да остварат што подобри деловни резултати. Исто така, треба да им помогне на претпријатијата за успешно водење на преговорите, како со партнерите во земјата така и со партнерите од другите земји.

2.1. Методи на истражување

При изработката на овој труд во голема мерка се застапени анализа и синтеза на теоретски извори на податоци. Користена е повеќе странска стручна литература од различни области: преговарање, деловно преговарање, комуникација, психологија итн. Исто така е користена и база на податоци од интернет.

Во практичниот дел на истражувањето користен е дедуктивен пристап. При собирањето на квантитативните податоци користени се анкетни прашалници. Истражувањето е спроведено врз примерок од 45 претпријатија.

Со веќе утврдени и конкретни цели на теоретско и емпириско истражување, заради заокружување на целиот процес на истражување во текот на подготовката на магистерскиот труд, врз основа на поставениот проблем на истражување ќе се постави хипотеза и ќе се дефинираат истражувачките варијабли.

Имајќи ги предвид предностите и слабостите на методите на истражување при изработката на магистерскиот труд, заради поцелосна опфатеност на проблемот на истражување, ќе се користат квалитативни и квантитативни методи на истражување. Резултатите од истражувањата ќе се комбинираат и обработат, врз основа на што ќе се донесат финални заклучоци.

Некои од методите кои ќе бидат користени се: *анализа, анкета, статистичка обработка и споредбена метода.*

Анализата се вршеше врз основа на претходно проучувана научно – теоретска содржина што вклучува евалуација на сите достапни материјали, а се однесува на преферирањето на добрите вештини за деловно преговарање. Овие материјали вклучуваат литература, книги, списанија и весници, извештаи, релевантни публикации, on-line бази на податоци, како и сите други објавени материјали од областа на деловната комуникација.

Анкетата како метод на истражување беше спроведена преку формулирање на прашалници со стандардизирани прашања кои ќе бидат поделени во неколку групи искази. На анкетните прашалници ќе се изјаснуваат и вработените и менаџерите, а преку тие искази ќе се истражуваат преговарачките односи помеѓу вработените и менаџерите, но и помеѓу менаџерите со надворешните стейкхолдери.

Собраните податоци ќе бидат статистички обработени заради изведување на заклучоци. *Статистичката обработка* овозможува рангирање, табеларно и графичко обликување на обработените податоци со користење на компјутерската програма MS Office Excel.

Споредбена анализа, како метод на истражување, ќе се користи за да се направи споредба помеѓу посакуваната и моменталната состојба, како и споредба на резултатите и анализата на истите од претходно наведените методи на истражување.

Хипотетичка рамка

Основната генерална хипотеза се заснова на тврдењето дека: *правилното преговарање на менаџерите придонесува за успешно работење.*

Заради реализирање на оваа хипотеза треба да се земат предвид следните потхипотези:

Посебна хипотеза 1: Добрата подготовка претставува подобро разбирање на сопствените цели и интереси, а тоа значи и вешто пренесување на целите и интересите на другата страна.

Посебна хипотеза 2: Успешното преговарање вклучува и управување со опипливи (материјалната добивка) и неопипливи факти (победата, одржување на добри односи, решавање на проблеми).

Посебна хипотеза 3: Изборот на ефикасна стратегија и тактика претставува најважен предуслов за постигнување на целите во преговарањето.

Посебна хипотеза 4: Како вклучувањето на трета страна може да помогне преговарачите да ги решат своите неусогласувања.

2.2. Анализа на резултатите

Со анкетниот прашалник беа опфатени 45 претпријатија, при што анкетирани беа 45 менаџери и 160 вработени лица. При одговарањето на анкетниот прашалник, сите испитувани менаџери и вработени не го пополнија анкетниот прашалник. Од анкетираните вработени кои одговорија на прашалникот беа: 74 мажи и 63 жени, додека, пак, од анкетираните менаџери 11 беа жени и 27 мажи. Анкетата беше спроведена во претпријатија во Скопје, Винаца, Кочани и Делчево.

Анкетираните лица одговараат на прашањата кои ќе бидат претставени во табеларните прикази ставени во прилог на магистерскиот труд.

Сумираните одговори на менаџерите и вработените ќе бидат претставени подолу.

Табела на одговори по анкетниот прашалник

Table of responses on the questionnaire

Прашања:	Понудени одговори	Одговори:			
		Менаџер-Директор		Вработени	
		вредност	%	вредност	%
1. Дали во Вашето претпријатие се застапува правилно преговарање?	Да	32	84	47	34
	Не	0	0	23	17
	Делумно	6	16	67	49
	Вкупно	38	100	137	100
2. На што највеќе се фокусираат менаџерите во текот на преговорите? (се мисли на преговарањето надвор од претпријатието)	Победа	15	39	47	34
	Избегнување на конфликти	3	8	27	20
	Решавање на проблеми	11	29	37	27
	Компромис	4	11	15	11
	Одржување на добри односи	5	13	11	8
	Вкупно	38	100	137	100
3. Дали пред секое преговарање менаџерите однапред се подготвуваат?	Да	33	87	15	11
	Не	0	0	33	24
	Делумно	5	13	0	0
	Не знам (вработени)			89	65
	Вкупно	38	100	137	100
4. Дали во преговорите на менаџерите им е поважна победата или материјалната добивка? (се мисли на преговарањето надвор од претпријатието)	Победата	21	55	75	54
	Материјалната добивка	7	19	38	28
	Неопределено	10	26	24	18
	Вкупно	38	100	137	100

5. Дали менаџерите се подготвени за отстапки во текот на преговорите, заради реализирање на целите? (се мисли надвор од претпријатието)	Да	25	66	96	70
	Не	4	11	7	5
	Делумно	9	23	34	25
	Вкупно	38	100	137	100
6. Каков е ставот на менаџерите и вработените во врска со должината на траењето на преговорите меѓу нив?	Краток рок на преговори	10	26	92	67
	Преговорите да се реализираат преку повеќе средби	28	74	45	33
	Вкупно	38	100	137	100
7. Каков вид односи развиваат менаџерите со другата страна при преговарањето? (се мисли екстерно)	Службен	14	36		
	Отворен и пријателски	12	32		
	Во зависност од состојбите	12	32		
	Вкупно	38	100		
8. Каков вид односи развивате со вработените при преговарањето? (се мисли внатре-интерно во претпријатието)	Службено (круто)	9	24	68	49
	Отворен и пријателски	20	52	31	23
	Во зависност од состојбите	9	24	38	28
	Вкупно	38	100	137	100
9. Дали менаџерите искрено разговарат и одговараат на прашањата на вработените?	Да	27	71	47	34
	Не	2	5	43	32
	Делумно	9	24	47	34
	Вкупно	38	100	137	100

10. Кои од наведените тактики ги употребуваат менаџерите при преговарањето, а при тоа да немаат негативни последици за претпријатието?	Блефирање	2	5	46	34
	Искреност	26	68	12	9
	Премолчување на фактите	3	8	34	25
	Користење на финансиски и правен притисок	1	3	33	24
	Заканување	6	16	12	9
	Вкупно	38	100	137	100
11. Според Вас, кои се подобри преговарачи: мажите или жените?	Нема разлика	26	68	93	68
	Жените се подобри преговарачи	3	8	7	5
	Мажите се подобри преговарачи	9	24	37	27
	Вкупно	38	100	137	100
12. Доколку има застој во преговорите, т.е. при недоразбирање, дали менаџерите преферираат да вклучат и трета страна? (се мисли кога се преговара надвор од претпријатието)	Да	12	32	87	64
	Не	9	24	12	9
	Делумно	17	44	38	27
	Вкупно	38	100	137	100
13. Дали во Вашето претпријатие се преферира преговарање со вклучување на менаџерите од повеќе области-тимско преговарање?	Да	21	55	48	35
	Не	3	8	34	25
	Делумно	14	37		
	Незнам (вработени)			55	40
	Вкупно	38	100	137	100

Првото прашање: Дали во Вашето претпријатие се застапува правилно преговарање?

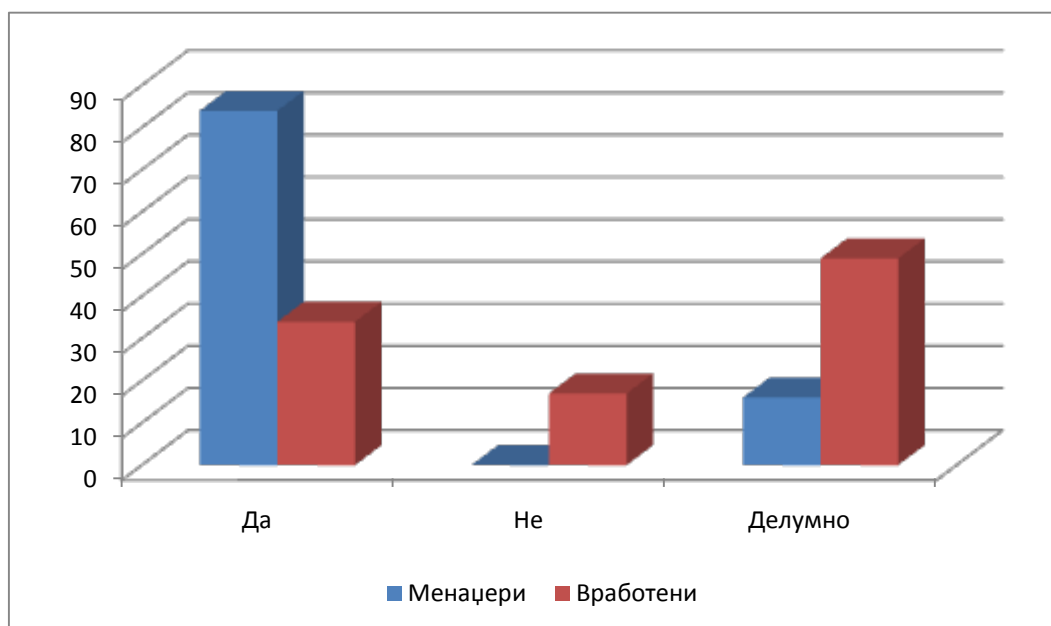
Добиените одговори од анкетата на менаџерите и вработените најнапред ќе ги прикажеме табеларно и графички, а потоа ќе направиме компарација на пресметаната вредност χ^2 со табеларната вредност.

Табела 1: Застапеноста на правилното преговарање во претпријатието

Table 1: Representation of proper negotiation in the enterprase

Добиени одговори	Менаџери		Вработени	
	Вредност	%	Вредност	%
Да	32	84	47	34
Не	0	0	23	17
Делумно	6	16	67	49
Вкупно	38	100	137	100

Табеларните податоци ќе ги прикажеме и графички на слика 1:



Слика 1: Застапеноста на правилното преговарање во претпријатието дадени во проценти

Figure 1: Proper representation of the enterprise bargaining given in percent

Она што се забележува, како од табеларниот така и од графичкиот приказ, е дека исказите на менаџерите и вработените речиси се совпаѓаат, со некои мали отстапувања.

На поставеното прашање: „Дали во Вашето претпријатие се застапува правилно преговарање?“ резултатот е следниот: со да одговориле 84% проценти од менаџерите, а од вработените на истото прашање одговориле со да 75%. Од менаџерите со не одговориле 0% и делумно одговориле 16%, додека, пак, кај вработените со не одговориле 4%, а 21% одговориле делумно.

Со оглед на тоа дека поголем процент и од менаџерите и од вработените одговориле со да на прашањето за застапеност на правилното преговарање во нивното претпријатие, се добива впечаток дека преговарањето претставува неминовен процес за успешното работење на едно претпријатие.

Потоа се извршени потребните пресметки за χ^2 тестот и за коефициентот на контингенција и се добија следните вредности:

$$\chi^2_{0.05}=5.991 \text{ (табеларна)}$$

$$\chi^2=30,612 \text{ (пресметана)}$$

$$\chi^2 > \chi^2_{0.05}$$

$$C=0.386 \text{ (пресметана)}$$

Од резултатите се забележува дека пресметаната вредност за χ^2 ($\chi^2=30,612$) е поголема од табеларната вредност за два степени на слобода и праг на значајност 0,05 кој изнесува $\chi^2_{0.05}=5.991$. Ова покажува дека добиените фреквенции отстапуваат од очекуваните фреквенции, а тоа значи дека не соодејствуваат одговорите на вработените и менаџерите. Тоа покажува дека е потребна поголема обука, т.е. тренинг на менаџерите за правилно преговарање.

Коефициентот на контингенција, кој ја покажува висината (јачината) на поврзаност изнесува $C=0,386$ и означува дека меѓузависниот модалитет на испитуваните варијабли е многу слаб.

Од самиот таблерен и графички приказ и пресметаните вредности се гледа дека испитуваните менаџери не го познаваат доволно процесот на преговарање бидејќи во очите на другите не е така како што тие прикажуваат.

Второ прашање: На што највеќе се фокусираат менаџерите во текот на преговорите? (се мисли на преговарањето надвор од претпријатието)

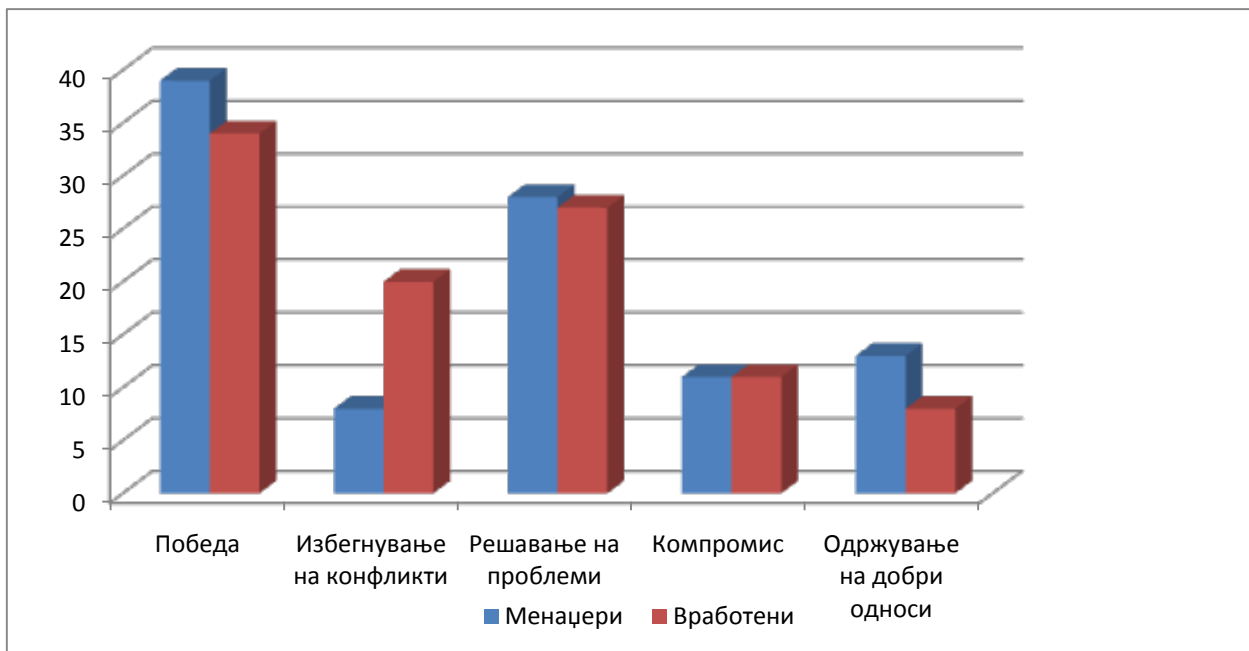
Добиените одговори од второто прашање ќе бидат прикажани табеларно и графички, а потоа во согласност со χ^2 -тестот, ќе извршиме пресметки и ќе ја компарираме добиената вредност со табеларната вредност.

Табела 2: Фокусирање на менаџерите во текот на преговарањето (се мисли на преговарањето надвор од претпријатието)

Table 2: Managers' focusing during negotiations (refers to negotiating outside the enterprise)

Добиени одговори	Менаџери		Вработени	
	Вредност	%	Вредност	%
Победа	15	39	47	34
Избегнување на конфликти	3	8	27	20
Решавање на проблеми	11	29	37	27
Компромис	4	11	15	11
Одржување на добри односи	5	13	11	8
Вкупно	38	100	137	100

На сликата број 2 податоците се прикажани графички:



Слика 2: Фокусираност на менаџерите во текот на преговорите

Figure 2: Managers' focusing during negotiations

Како што може да се види од податоците во табелата и графиконот, меѓу менаџерите и вработените има одредени отстапки по однос на одреденото прашање и неговите понудени солүции.

На прашањето: „На што највеќе се фокусираат менаџерите во текот на преговорите?“ (се мисли на преговарањето надвор од претпријатието), резултатите од одговорите се следните: на *победа* одговориле 39% од менаџерите, додека, пак, вработените мислат дека нивните менаџери се фокусираат исто така на победа, 34%. Како солүција *избегнување на конфликти* ја одбрале 8% од менаџерите и 20% од вработените. 29% од менаџерите преговараат со другата страна сè со цел да ги *решаваат проблемите* кои настанале во нивното делување, а додека, пак, 27% од вработените, исто така, мислат дека нивните менаџери во текот на преговорите се фокусираат на решавање на проблеми. Одговорите и на менаџерите и на вработените се совпаднале, при што 11% и од менаџерите и од вработените одговориле дека менаџерите во текот на преговорите се фокусираат на постигнување на *компромис*.

На *одржување на односи со другата страна* одговориле 13% од менаџерите и 11% од вработените. Голем процент од испитаниците ја навеле

победата како најважна во процесот на преговорите. Мал процент се фокусираат на компромисот кој спаѓа во победи-изгуби (win-lose) стратегијата.

Табеларниот и графичкиот пристап како и извршените пресметки на χ^2 - тестот и коефициентот на контингенција ги покажуваат следниве податоци:

$$\chi^2_{0.05} = 9,49$$

$$\chi^2 = 3,55$$

$$\chi^2 > \chi^2_{0.05}$$

$$C = 0.14$$

Од резултатите се забележува дека пресметаната вредност за χ^2 ($\chi^2 = 3,55$) е помала од табеларната вредност за 4 степени на слобода и праг на значајност 0,05 кој изнесува $\chi^2_{0.05} = 9.49$. Ова покажува дека дадените одговори на менаџерите и вработените се слични, тоа значи дека и вработените имаат исти погледи кон фокусираноста на менаџерите при преговарањето *надвор* од претпријатието.

Коефициентот на контингенција, кој ја покажува висината (јачината) на поврзаност, изнесува 0,14 ($C = 0.14$) и означува дека меѓузависниот модалитет на испитуваните варијабли е многу слаб.

Трето прашање: Дали пред секое преговарање менаџерите однапред се подготвуваат?

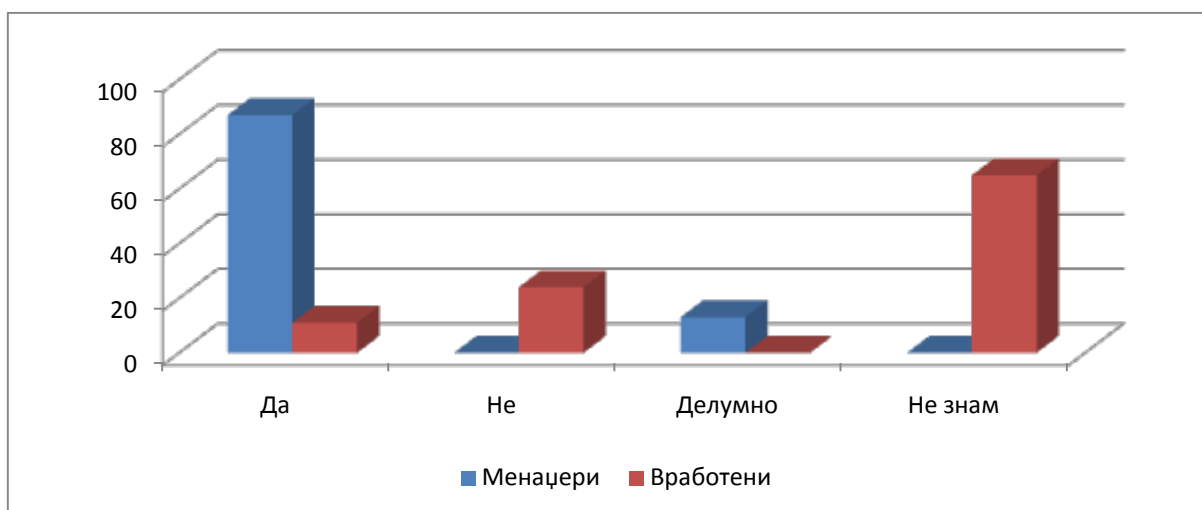
Одговорите најнапред ќе ги прикажеме табеларно и графички, а потоа врз основа на добиените резултати ќе биде направен χ^2 -тест, со помош на кој ќе ја компарираме добиената вредност со табеларната вредност.

Табела 3: Подготовка на менаџерите пред почетокот на преговарачкиот процес

Table 3: Preparation on the managers before the negotiation process

	Менаџери		Вработени	
Добиени одговори	Вредност	%	Вредност	%
Да	33	87	15	11
Не	0	0	33	24
Делумно	5	13		
Не знам (вработени)			89	65
Вкупно	38	100	137	100

На сликата број 3 податоците се прикажани графички:



Слика 3: Подготвеноста на менаџерите при преговорите

Figure 3: Managers' preparedness during negotiations

Како што може да се забележи во податоците од табелата и графиконот, одговорите на менаџерите и вработените во голема мера не се совпаѓаат.

На прашањето: „Дали пред секое преговарање менаџерите однапред се подготвуваат?“, резултатите од одговорите се следните: 87% од менаџерите одговориле со *да*, односно дека тие пред секое преговарање посветуваат време за подготовка како значаен дел за постигнување на успех, додека само 13% од менаџерите имаат одговорено дека *делумно* се подготвуваат. Одговорите кај вработените се следните: 11% од вработените одговориле со *да*, односно дека нивните менаџери во своето работење посветуваат и дел на подготовка, 24% мислат дека нивните менаџери воопшто не се подготвуваат и 65% мислат дека менаџерите *делумно* се подготвуваат за преговори.

По извршените потребни пресметки добиени се следните вредности за $\chi^2=86,487$ и коефициентот на контингенција изнесува $C=0.575$

Ова покажува дека исказите на менаџерите и вработените многу се разликуваат.

Всушност, вработените мислат дека менаџерите не посветуваат доволно време во подготовка за преговарање.

Коефициентот на контингенција, кој ја покажува висината (јачината) на поврзаност, изнесува 0,575 ($C=0.575$) и означува дека меѓузависниот модалитет на испитуваните варијабли е умерен.

Сето ова ја оправдува нашата поставена теза, а со тоа и генералната хипотеза која гласеше дека: *Правилното преговарање на менаџерите придонесува за успешно работење, што значи во овој случај податоците покажуваат дека нема правилно преговарање.*

Затоа ја нагласуваме посебната хипотеза која упатуваше дека добрата подготовка претставува подобро разбирање на сопствените цели и интереси, а тоа значи и вешто пренесување на своите цели и интереси на другата страна. Со тоа овие пресметки даваат насоки дека менаџерите треба подобро да се подготвуваат пред секое преговарање и да ги одредат целите за кои ќе преговараат и да ги бранат своите интереси.

Четврто прашање: *Дали во преговорите на менаџерите им е поважна победата или материјалната добивка? (се мисли на надворешното преговарање со стеикхолдерите)*

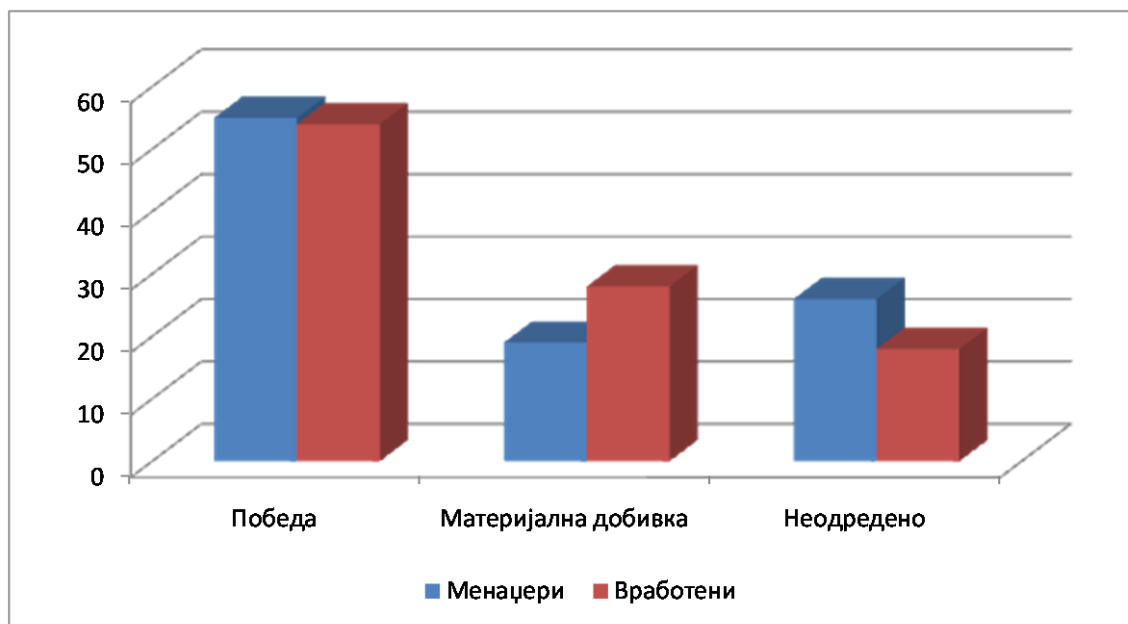
Добиените одговори од четвртото прашање ќе ги прикажеме табеларно и графички, и врз основа на добиените резултати од анкетата ќе се извршат пресметки за да се добие χ^2 -вредноста, при што добиената вредност ќе ја компарираме со табеларната вредност.

Табела 4: Значајноста во исходот од преговорите

Table 4: Significance of the outcome of negotiations

Добиени одговори	Менаџери		Вработени	
	Вредност	%	Вредност	%
Победа	21	55	75	54
Материјална добивка	7	19	38	28
Неодредено	10	26	24	18
Вкупно	38	100	137	100

Податоците ќе бидат прикажани графички на слика број 4:



Слика 4: Преферирање на менаџерите за опипливи или неопипли факти

Figure 4: Preference of managers for tangible and intangible facts

Она што се забележува, како од табеларниот така и од графичкиот приказ, тоа е дека во исказите меѓу менаџерите и вработените има одредени сличности по однос на одреденото прашање и неговите понудени солүции.

На прашањето: „Дали во преговорите на менаџерите им е поважна победата или материјалната добивка?“ (се мисли на надворешното преговарање со стеикхолдерите), резултатите од одговорите се следните: 55% од менаџерите одговориле дека доколку исходот од преговорите е победа, во тој случај преговорите се успешни, 19% мислат дека материјалната добивка е значајна во преговарачкиот процес и 26% одговориле неодредено. Одговорите на вработените по ова прашање приближно се поклопуваат со оние на менаџерите, односно 54% од вработените одговориле дека менаџерите во преговорите ставаат фокус на победата, 28% на материјалната добивка и 18% од вработените одговориле неодредено.

Од резултатите се забележува дека пресметаната вредност за χ^2 ($\chi^2=2,191$) е помала од табеларната вредност која изнесува $\chi^2_{0.05}=5.991$.

Ова покажува дека одговорите и на менаџерите и на вработените соодветствуваат бидејќи се работи за преговарање со надворешните соработници, било да се добавувачи или купувачи. Во прашање е заедничкиот интерес и на менаџерите и на вработените, односно вработените си го заштитуваат својот менаџер бидејќи тој им обезбедува работа.

Неопипливите факти во случајот победата можат да постанат голем проблем во преговарањето, доколку преговарачите не востановат како тие влијаат врз донесувањето на одлуките, а исто така кога во процесот на преговорите преовладуваат опипливите факти, се мисли на материјалната добивка.

Петто прашање: Дали менаџерите се подготвени за отстапки во текот на преговорите, заради реализирање на целите? (се мисли на преговарање надвор од претпријатието)

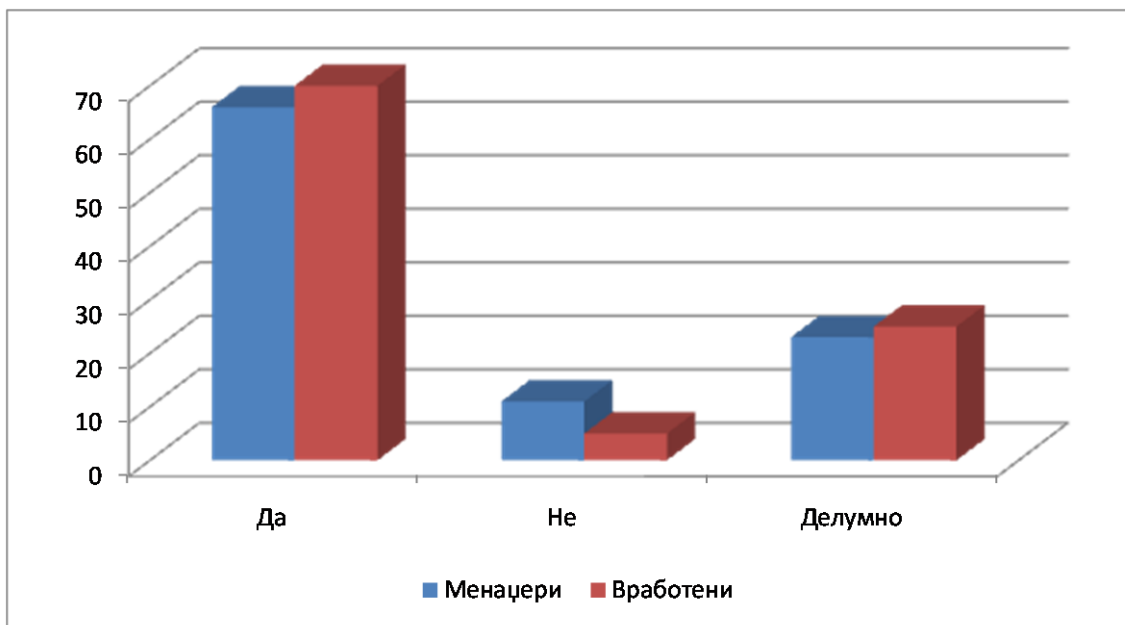
Добиените одговори од анкетата на менаџерите и вработените најнапред ќе ги прикажеме табеларно и графички, а потоа ќе направиме компарација на пресметаната вредност χ^2 со табеларната вредност.

Табела 5: Подготвеноста на менаџерите да прават отстапки во реализирањето на целите во преговорите со стеихолдерите

Table 5: The preparedness of managers to make concessions in the realization of the objective of negotiations with stakeholders

	Менаџери		Вработени	
Добиени одговори	Вредност	%	Вредност	%
Да	25	66	96	70
Не	4	11	7	5
Делумно	9	23	34	25
Вкупно	38	100	137	100

На сликата број 5 податоците се прикажани графички:



Слика 5: Давање на отстапки во процесот на реализирање на целите од страна на менаџерите во преговорите надвор од претпријатието

Figure 5: Giving concessions in the process of realizing the objectives of the managers in negotiations outside the enterprise

Она што се забележува како од табеларниот и така и од графичкиот приказ, е тоа што може да се увиди дека во исказите меѓу менаџерите и вработените има одредени сличности по однос на одреденото прашање и неговите понудени солүции.

На прашањето: „Дали менаџерите се подготвени за отстапки во текот на преговорите, заради реализирање на целите?“ (се мисли на преговарање надвор од претпријатието), резултатите од одговорите се следните: 66% од менаџерите се подготвени да прават отстапки во текот на преговорите сè со цел да ги постигнат своите цели, 11% не прават отстапки, а 23% од менаџерите прават отстапки во зависност од целите и состојбите во кои преговараат, додека, пак, 70% од вработените мислат дека нивните менаџери прават отстапки за да ги остварат целите на претпријатието, 5% сметаат дека менаџерите не прават отстапки, а 25% од вработените мислат дека нивните менаџери само делумно прават отстапки.

Од резултатите се забележува дека пресметаната вредност за χ^2 ($\chi^2=1,483$) е помала од табеларната вредност која изнесува $\chi^2_{0.05}=5.991$. Ова

покажува дека испитуваните варијабли се меѓусебно зависни, односно разликите се многу значајни бидејќи добиените фреквенции отстапуваат од очекуваните фреквенции.

Коефициентот на контингенција, кој ја покажува висината (јачината) на поврзаност, изнесува 0,092 ($C=0.092$) и означува дека меѓузависниот модалитет на испитуваните варијабли е многу слаб.

Тоа се гледа не само од пресметковната вредност на χ^2 тестот туку и од табеларниот и од графичкиот пристап. Сепак, во прашање се некои отстапки заради обезбедување на работа на вработените.

Шесто прашање: *Каков е ставот на менаџерите и вработените во врска со должината на траење на преговорите меѓу нив?*

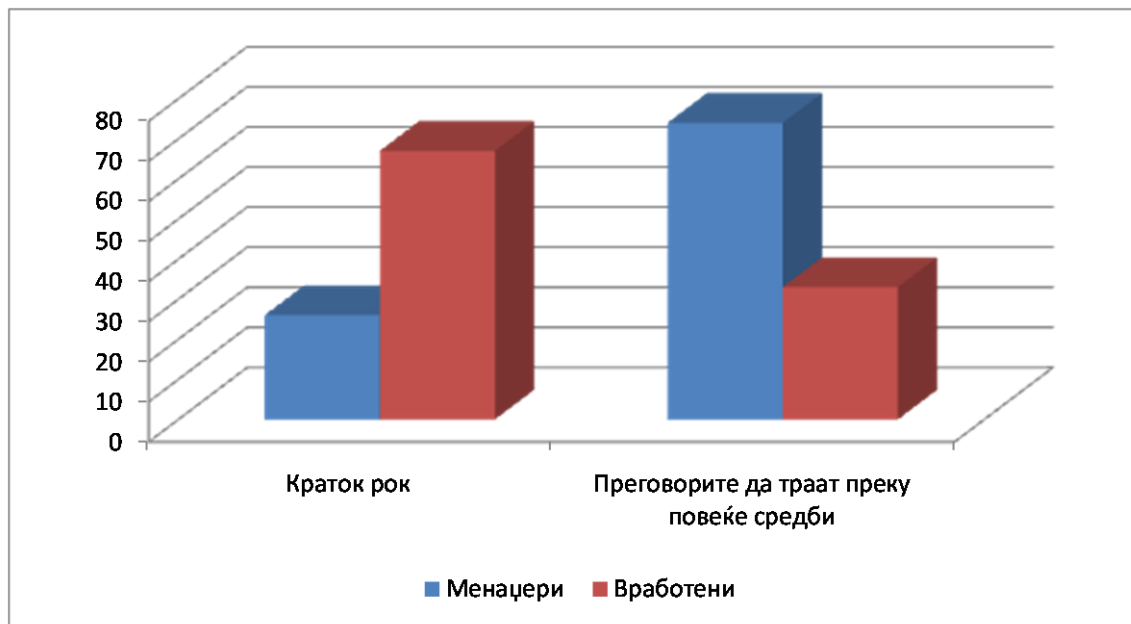
Одговорите најнапред ќе ги прикажеме табеларно и графички, а потоа, врз основа на добиените резултати, ќе биде направен χ^2 -тест, со помош на кој ќе ја компарираме добиената вредност со табеларната вредност.

Табела 6: Ставот на менаџерите и вработените во врска со должината на траење на преговорите

Table 6: The attitude of managers and employees towards the length of duration of negotiations

Добиени одговори	Менаџери		Вработени	
	Вредност	%	Вредност	%
Краток рок	10	26	92	67
Преговорите да се реализираат преку повеќе средби	28	74	45	33
Вкупно	38	100	137	100

На сликата број 6 податоците се прикажани графички:



Слика 6: Ставот на менаџерите и вработените за должината на траење на преговорите помеѓу нив

Figure 6: The attitude of managers and employees towards the length of duration of negotiations

Како што се гледа од податоците во табелата и графиконот и пресметаната вредност на χ^2 тестот кој изнесува 20,405 може да се забележи дека одговорите меѓу вработените и менаџерите не соодветствуваат во врска со преговарањето внатре во организацијата, односно во одговорите помеѓу менаџерите и вработените има одредени различности по однос на одреденото прашање и неговите понудени солүции.

Тоа значи дека 26% од менаџерите им наметнуваат на вработените краток рок на преговори без понатамошна можност за продолжување на преговорите, а остатокот од менаџерите инсистираат преговорите да се реализираат преку повеќе средби. Вработените мислат дека 67% од менаџерите користат краток рок без можност за продолжување на преговорите, а 33% мислат дека менаџерите преговараат низ повеќе средби. Тоа се гледа дека имаме обратна пропорционалност во одговорите.

Во согласност со одговорите на менаџерите и вработените и пресметаниот χ^2 - тест на нивните искази, се гледа дека менаџерите не

постапуваат правилно спрема преговарањето кое го бараат вработените. Но, за да дадеме поцелосен одговор, би требало да се направи надгледување на таквите состојби, зошто понекогаш е потребен и краток рок на преговарање и во организацијата. Во зависност од ситуацијата и темата на преговорите, заради избегнување на одредени недоразбирања се пролонгира рокот, за ова да биде појаснување на состојбите (се мисли на преговарањето помеѓу менаџерите и претставниците на синдикатот).

Седмо прашање: *Каков вид односи развиваат менаџерите со другата страна при преговарањето? (се мисли екстерно)*

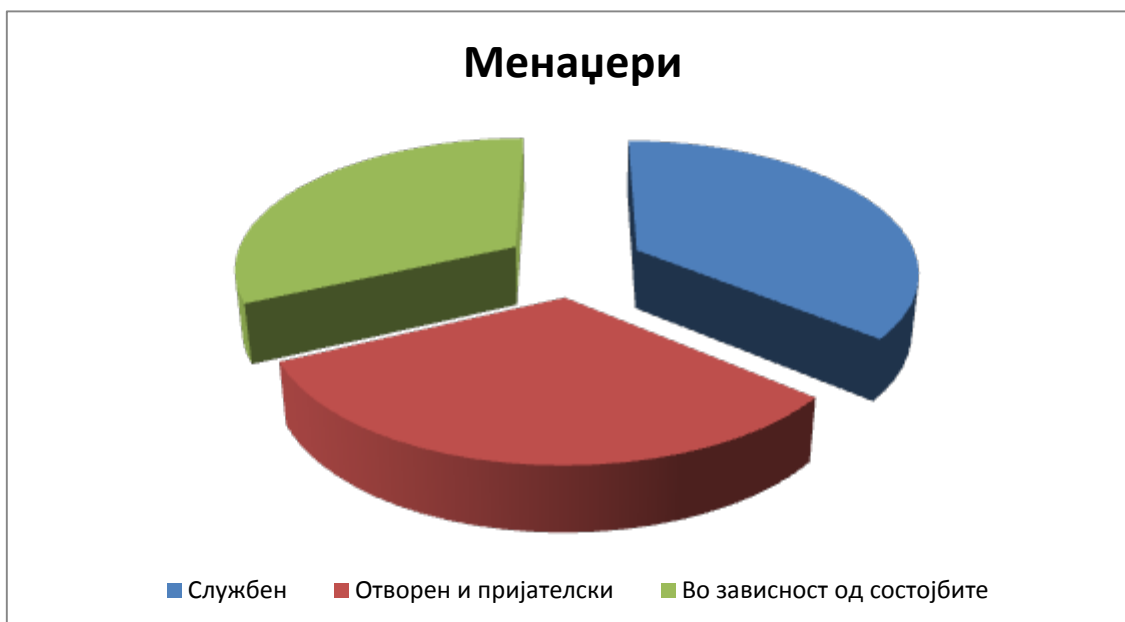
Добиените одговори ќе бидат прикажани само табеларно и графички, бидејќи на оваа прашање имаат одговарано само менаџерите.

Табела 7: Односите кои ги развиваат менаџерите во преговорите со
стеикхолдерите

Table 7: Relationships that managers develop in the negotiations with
stakeholders

Добиени одговори	Менаџери	
	Вредност	%
Службен	14	36
Отворен и пријателски	12	32
Во зависност од состојбите	12	32
Вкупно	38	100

На сликата број 7 податоците се прикажани графички:



Слика 7: Односите на менаџерите кои ги применуваат во преговорите со стеикхолдерите

Figure 7: Relationship that managers apply in the negotiations with stakeholders

Од табелата може да се види дека 36% од менаџерите во преговорите со другата страна применуваат само службен однос, 32% отворен и пријателски и останатите 32% проценти отпаѓа во зависност од ситуацијата за која се преговара.

Всушност, овие искази се само на испитуваните менаџери, со што се оградуваме од веродостојноста на исказите бидејќи не бевме во можност да ги анкетираме и другите преговарачки страни.

Во овој случај сакаме само да ги прикажеме исказите на менаџерите за да добиеме некаква слика, а во понатамошните истражувања тоа ќе го прошириме и ќе го направиме и со другите преговарачки страни.

Осмо прашање: *Каков вид односи развивате со вработените при преговарањето? (се мисли внатре -интерно во претпријатието)*

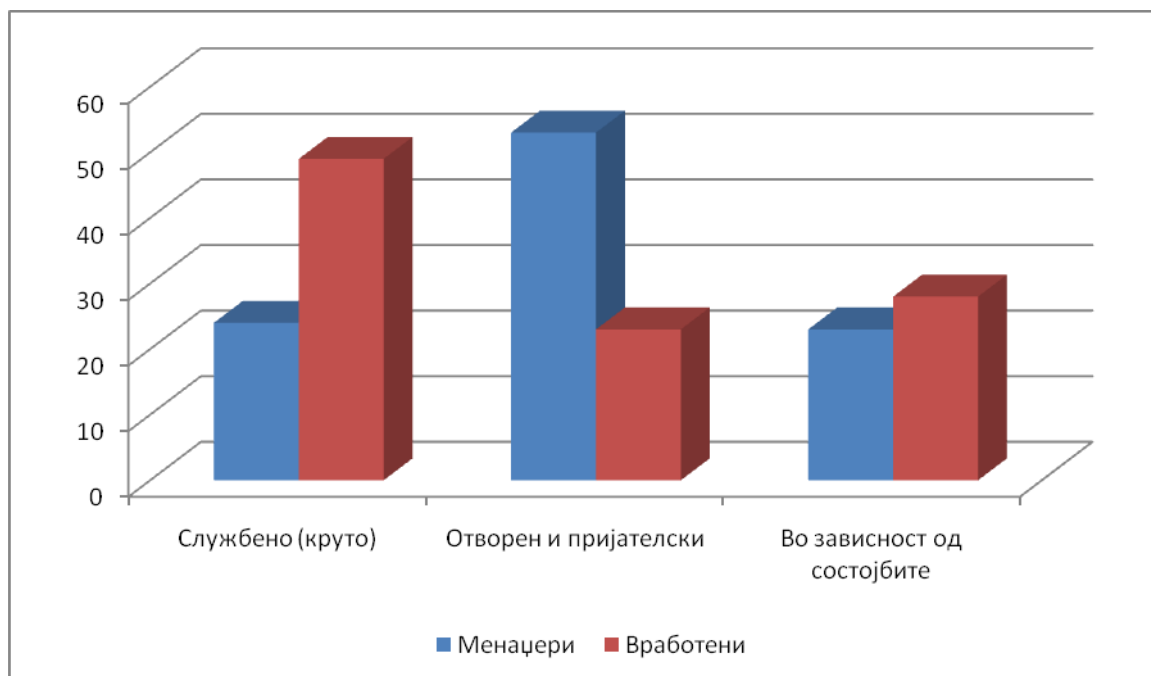
Одговорите најнапред ќе ги прикажеме табеларно и графички, а потоа врз основа на добиените резултати, ќе биде направен χ^2 -тест, со помош на кој ќе ја компарираме добиената вредност со табеларната вредност.

Табела 8: Односите на менаџерите и вработените внатре во претпријатието

Table 8. Relations between managers and employees within the enterprise

	Менаџери		Вработени	
Добиени одговори	Вредност	%	Вредност	%
Службено (круто)	9	24	68	49
Отворен и пријателски	20	53	31	23
Во зависност од состојбите	9	23	38	28
Вкупно	38	100	137	100

На сликата број 8 податоците се прикажани графички:



Слика 8: Односите на менаџерите и вработените внатре во претпријатието

Figure 8: Relations between managers and employees within the enterprise

Она што се забележува од податоците во табелата и графиконот, меѓу менаџерите и вработените има одредени отстапки по однос на одреденото прашање и неговите понудени солүции.

На прашањето: „Каков вид односи развивате со вработените при преговарањето? (се мисли внатре-интерно во претпријатието), 24% од менаџерите имаат одговорено дека во преговорите со вработените разговараат само службено, 53% се одлучиле за отворен и пријателски однос и 9% од менаџерите одговориле дека во зависност од состојбите применуваат соодветен однос кој ќе одговара на постоечката ситуација. Одговорите на вработените се разликуваат од оние на менаџерите, што е и нормално. Имено, 49% од вработените мислат дека менаџерите кон нив применуваат службен однос, 23% од вработените мислат дека имаат отворен и пријателски однос со менаџерите и само 28% одговориле дека односот зависи од состојбите.

Во согласност со χ^2 -тестот, добиените квантитативно изразени одговори на осмото прашање, извршени се пресметки, со цел да се добие χ^2 -вредноста и да се спореди со теоретската вредност.

Пресметаните вредности на χ^2 -тестот покажуваат дека тој изнесува 13,925, а коефициентот на контингенција изнесува 0.271 при што, пресметаната вредност на χ^2 -тестот многу се разликува од теоретскиот, односно табеларниот износ кој изнесува $\chi^2_{0.05}=5.991$.

Ова покажува дека испитуваните искази на менаџерите и вработените многу се разликуваат, што се гледа не само од пресметаниот χ^2 -тест туку и од табеларниот и графичкиот приказ.

Коефициентот на контингенција, кој ја покажува висината (јачината) на поврзаноста, изнесува 0,271 ($C=0,271$) и означува дека меѓузависниот модалитет на испитуваните варијабли е многу слаб.

Од ова се гледа дека менаџерите преферираат пријателски однос на разговарање со своите вработени, но вработените мислат дека тоа е само службен разговор. Според нашето истражување и размислување мислиме дека разговорите треба да бидат еден вид пријателски, за во претпријатието да има добра организациска клима која ќе доведе до успешно работење на самото претпријатие. Самото тоа укажува на потребата дека менаџерите треба да посетуваат курсеви и обуки од областа на менаџментот и преговарањето.

Деветто прашање: *Дали менаџерите искрено разговараат и одговараат на прашањата на вработените?*

Добиените одговори од деветтото прашање ќе ги прикажеме табеларно и графички и врз основа на добиените резултати од анкетата ќе се извршат

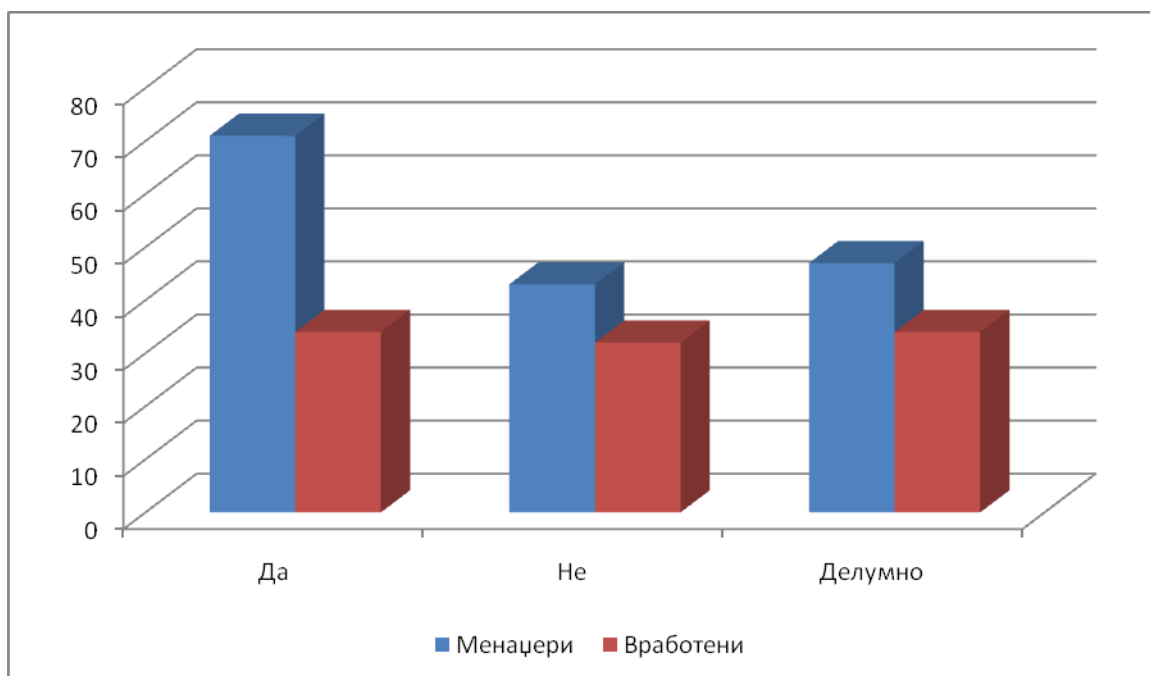
пресметки за да се добие χ^2 -вредноста, при што добиената вредност ќе ја компарираме со табеларната вредност.

Табела 9: Искреноста на менаџерите со своите вработени

Table 9: Honesty of the managers with their employees

Добиени одговори	Менаџери		Вработени	
	Вредност	%	Вредност	%
Да	27	71	47	34
Не	2	5	43	32
Делумно	9	24	47	34
Вкупно	38	100	137	100

На сликата број 9 податоците се прикажани графички:



Слика 9: Искреноста на менаџерите во разговорите со своите вработени

Figure 9: Honesty of the managers in talks with its their employees

Како што може да се забележи од приложените податоци во табелата и графиконот, меѓу менаџерите и вработените има значајни отстапки по однос на одреденото прашање и неговите понудени солуции.

На прашањето: „Дали менаџерите искрено разговараат и одговараат на прашањата на вработените?“, резултатот е дека 71% од менаџерите одговориле дека искрено одговараат и разговараат со вработените, 5% дека не одговараат искрено на прашањата на вработените и 24% дека делумно одговараат на прашањата на вработените. Додека, пак, одговорите на вработените значително се разликуваат, односно 34% од вработените одговориле дека менаџерите се искрени со нив, 32% дека не се искрени и 34% од вработените одговориле со „не знам“.

Во согласност со χ^2 -тестот, на добиените квантитативно изразени одговори на деветтото прашање ќе извршиме пресметки, со цел да ја добиеме χ^2 -вредноста и да ја споредиме со теоретската вредност

Откако ги извршивме потребните пресметки, ги добивме следните вредности за χ^2 и за коефициентот на контингенција:

$$\chi^2_{0.05}=5.991$$

$$\chi^2=18,443$$

$$\chi^2 > \chi^2_{0.05}$$

$$C=0.309$$

Од резултатите се забележува дека пресметаната вредност за χ^2 ($\chi^2=18,443$) е поголема од табеларната вредност која изнесува $\chi^2_{0.05}=5.991$. Ова покажува дека исказите на испитуваните менаџери и вработени се разликуваат.

Коефициентот на контингенција, кој ја покажува висината (јачината) на поврзаност, изнесува $C=0,309$ и означува дека меѓузависниот модалитет на испитуваните варијабли е умерен.

Значи дека не само на табеларниот и од графичкиот приказ, туку и на пресметаната вредност на χ^2 тестот постојат драстични разлики меѓу одговорите на менаџерите и вработените. Тоа значи дека во очите на вработените, менаџерите не се искрени иако во мнозинство тие имаат кажано дека се искрени. Сепак, треба да се земе предвид фактот дека многу важна е и проценката на вработените.

Десетто прашање: *Кои од наведените тактики ги употребуваат менаџерите при преговарањето, а при тоа да немаат негативни последици за претпријатието? (се мисли на преговарање надвор од претпријатието)*

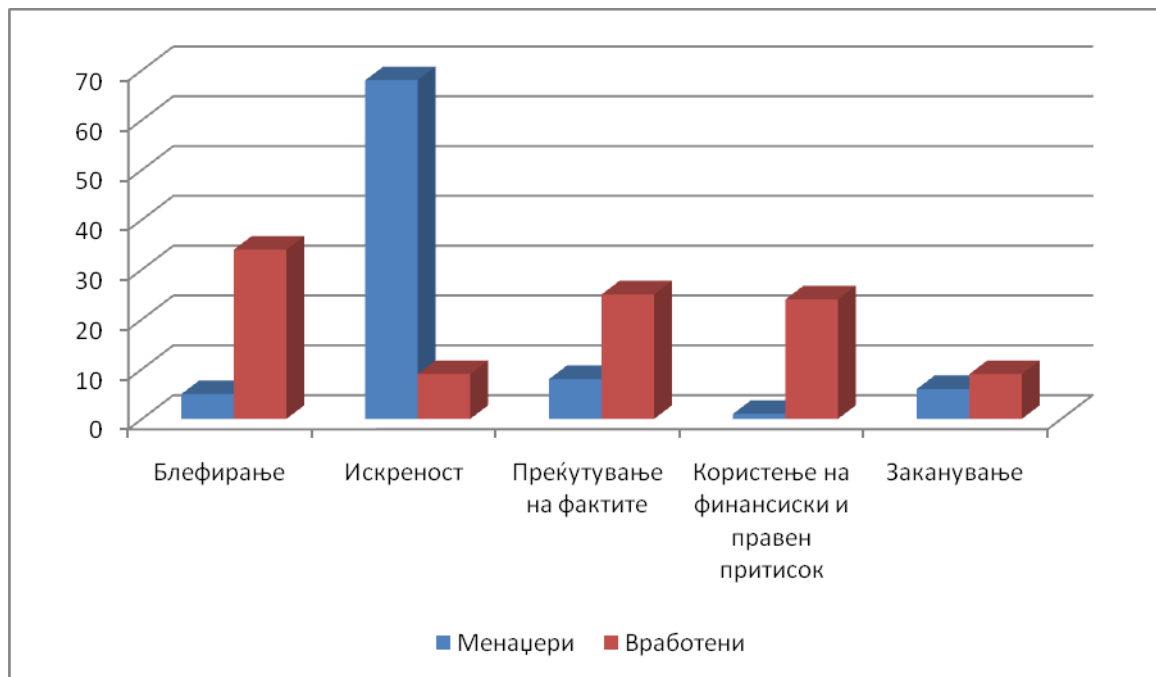
Одговорите од анкетата по ова прашање најнапред ќе ги прикажеме табеларно и графички, а потоа, во согласност со χ^2 -тестот, ќе извршиме пресметки и ќе ја компарираме добиената вредност со табеларната вредност.

Табела 10: Примена на тактики од страна на менаџерите

Table 10: Applying tactics by managers

Добиени одговори	Менаџери		Вработени	
	Вредност	%	Вредност	%
Блефирање	2	5	46	34
Искреност	26	68	12	9
Премолчување на фактите	3	8	34	25
Користење на финансиски и правен притисок	1	3	33	24
Заканување	6	16	12	9
Вкупно	38	100	137	100

На сликата број 10 податоците се прикажани графички:



Слика 10: Употреба на преговарачки тактики од страна на менаџерите

Figure 10: Use of negotiating tactics by managers

Она што се забележува од табеларниот и графичкиот приказ е тоа дека исказите и на менаџерите и вработените значително се разликуваат по однос на ова прашање.

На прашањето: „Кои од наведените тактики ги употребуваат менаџерите при преговарањето, а при тоа да немаат негативни последици за претпријатието?“, од понудените тактики кои би ги избрале менаџерите во текот на преговорите добиени се следните согледувања: 5% од менаџерите ја имаат избрано тактиката *блефирање*, 26% од менаџерите ја применуваат *искреноста* како тактика во преговарачкиот процес, 3% се одлучиле за *премолчување на фактите* како тактика, 1% од менаџерите мислат дека *користењето на финасискиот и правниот притисок* се тие кои ќе доведат до решение и 6% од менаџерите ја применуваат тактиката *заканување*. Што се однесува до вработените, тие мислат дека нивните менаџери 34% користат *блефирање*, само 9% се *искрени*, 25% од менаџерите ги *премолчуваат фактите* во односите со другата страна, 24% од вработените мислат дека менаџерите употребуваат тактиката на *користење на финансиски и правен притисок* и 9% мислат дека менаџерите се *закануваат* кога преговараат.

Во согласност со пресметаните вредности на χ^2 –тестот кој во нашиот случај изнесува $\chi^2 = 6,97$ со што се разликува со теоретската вредност на χ^2 - вредноста и да ја споредиме со теоретската вредност која изнесуваше $\chi^2 = 9,49$, може да се заклучи дека исказите на менаџерите и вработените не се соодветни. Всушност, тргнувајќи од човечкото чувство, секој човек сака преговарачот спрема него да биде искрен. Тоа го потврдуваат и самите менаџери во своите искази. Но, вработените кои се помногубројни не мислат така. Додека менаџерите во 68% кажуваат дека се искрени, вработените тоа го кажуваат со 9% искреност на менаџерите во преговарањето.

Со тоа се потврдува дека нашето истражување по оваа проблематика е оправдано бидејќи ние преферираме искреност и реалност во преговарањето (разговарањето).

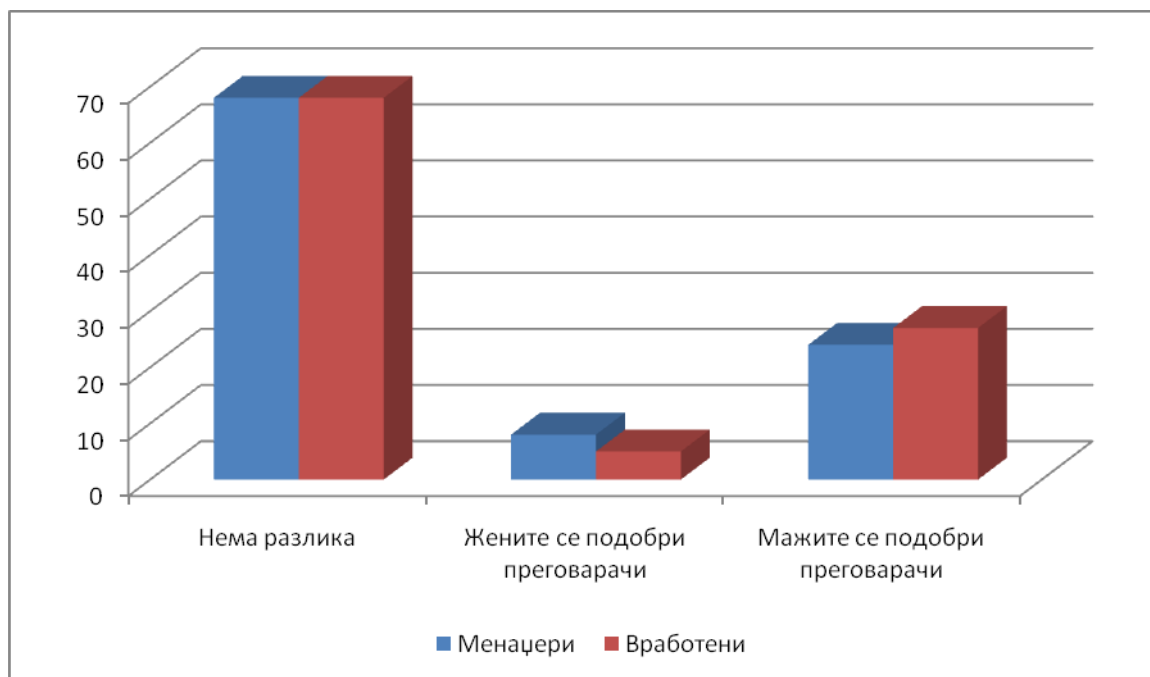
Единаесетто прашање: *Дали според Вас има разлика во преговорите меѓу половите (мажи/жени)?*

Добиените одговори од ова прашање ќе ги прикажеме табеларно и графички и врз основа на добиените резултати од анкетата ќе се извршат пресметки за да се добие χ^2 -вредноста, при што добиената вредност ќе ја компарираме со табеларната вредност.

Табела 11: Полова разлика во процесот на преговарање меѓу мажите и жените
Table 11: Gender difference in the process of negotiation between men and women

Добиени одговори	Менаџери		Вработени	
	Вредност	%	Вредност	%
Нема разлика	26	68	93	68
Жените се подобри преговарачи	3	8	7	5
Мажите се подобри преговарачи	9	24	37	27
Вкупно	38	100	137	100

На сликата број 11 податоците се прикажани графички:



Слика 11: Разликите во преговорите меѓу мажите и жените

Figure 11: Differences in negotiations between men and women

Како што може да се види од податоците во табелата и графиконот, меѓу менаџерите и вработените има одредени мали отстапки по однос на одреденото прашање и неговите понудени солуции.

На прашањето: „Дали според Вас има разлика во преговорите меѓу половите (мажи/жени)?“

Резултатите покажуваат дека: 68% од менаџерите одговориле дека нема разлика во преговорите доколку во преговарачките страни се или само мажи или само жени, 8% од менаџерите мислат дека жените се подобри преговарачи од мажите и 24% мислат дека мажите се подобри преговарачи од жените, додека, пак, вработените мислат дека 5% од жените се подобри преговарачи, 27% дека мажите се подобри преговарачи и 68% од вработените мислат дека нема разлика меѓу половите.

Во согласност со χ^2 -тестот, добиените квантитативно изразени одговори на единаесетто прашање ќе извршиме пресметки, со цел да ја добиеме χ^2 - вредноста и да ја споредиме со теоретската вредност.

Откако ги извршивме потребните пресметки, ги добивме следните вредности за χ^2 и за коефициентот на контингенција:

$$\chi^2_{0.05} = 5.991$$

$$\chi^2 = 0.530$$

$$\chi^2 > \chi^2_{0.05}$$

$$C = 0.055$$

Од резултатите се забележува дека пресметаната вредност за χ^2 ($\chi^2 = 0.530$) е помала од табеларната вредност, за која изнесува $\chi^2_{0.05} = 5.991$. Ова покажува дека испитуваните варијабли се меѓусебно зависни, односно разликите се многу минимални бидејќи добиените фреквенции многу отстапуваат од теоретско пресметаните фреквенции.

Коефициентот на контингенција, кој ја покажува висината (јачината) на поврзаност, изнесува 0,055 ($C = 0.055$) и означува дека меѓузависниот модалитет на испитуваните варијабли е многу слаб.

И менаџерите и вработените мислат дека нема разлика дали на позиција е менаџер жена или менаџер маж.

Тоа, всушност, беше дел од нашето теоретско истражување за половата разлика меѓу мажи и жени.

Дванаесетто прашање: Доколку има застој во преговорите, т.е. при недоразбирање, дали менаџерите преферираат да вклучат и трета страна? (за надворешно преговарање)

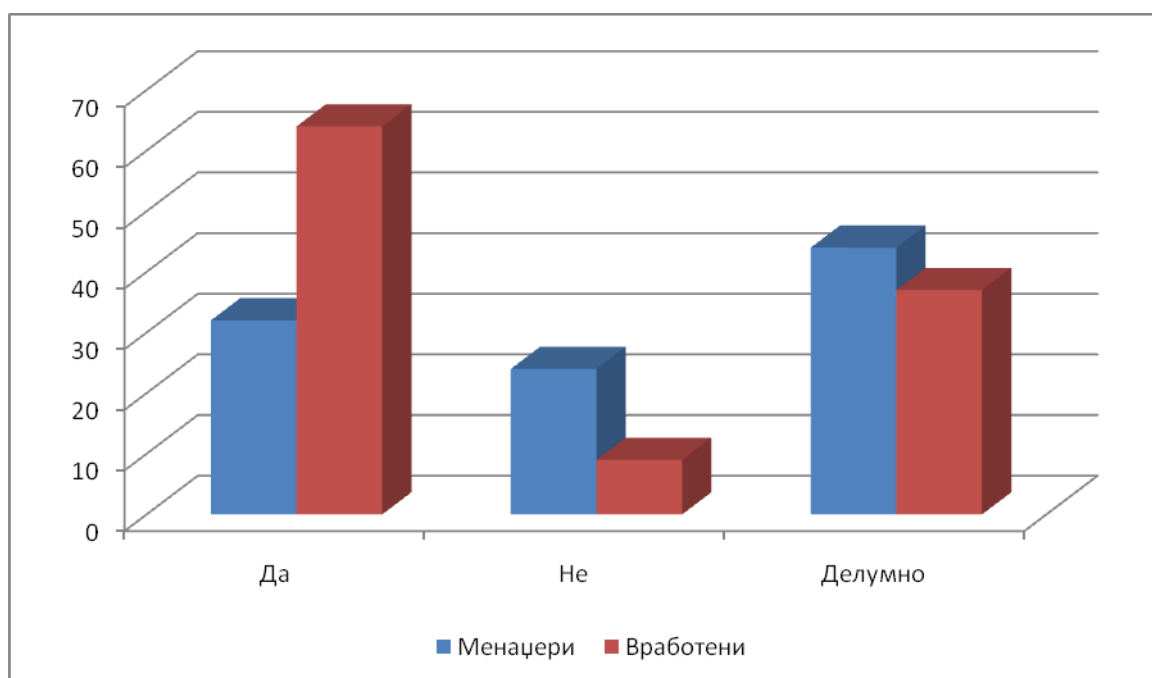
Добиените одговори од анкетата на ова прашање ќе ги прикажеме табеларно и графички и врз основа на добиените резултати од анкетата ќе се извршат пресметки за да се добие χ^2 -вредноста, при што добиената вредност ќе ја компарираме со табеларната вредност.

Табела 12: Вклучување на трета страна во преговорите доколку менаџерите со стеикхолдерите наидат на застој

Table 12: Including third party in negotiations managers and stakeholders come to a standstill

Добиени одговори	Менаџери		Вработени	
	Вредност	%	Вредност	%
Да	12	32	87	64
Не	9	24	12	9
Делумно	17	44	38	27
Вкупно	38	100	137	100

На сликата број 12 податоците се прикажани графички:



Слика 12: Вклучување на трета страна во преговорите со стеикхолдерите

Figure 12: Including third party in negotiations with stakeholders

Како што може да се забележи од добиените резултати во табелата и графиконот, меѓу менаџерите и вработените има одредени отстапки по однос на одреденото прашање и неговите понудени солүции.

На прашањето: „Доколку имаат застој во преговорите, т.е. при недоразбирање, дали менаџерите преферираат да вклучат и трета страна?“, одговорите на ова прашање се следните: 32% од менаџерите се изјасниле дека во преговорите речиси секогаш вклучуваат и трета страна, 24% од менаџерите се изјасниле дека не вклучуваат трета страна, 44% од менаџерите одговориле дека само делумно, односно вклучувањето на трета страна се применува само во зависност од сложеноста на преговорите. Вработените на ова прашање одговориле малку поразлично од менаџерите и тоа: 64% мислат дека нивните менаџери во текот на преговорите вклучуваат трета страна, 9% мислат дека менаџерите не вклучуваат трета страна и 27% мислат дека менаџерите во текот на преговорите делумно вклучуваат трета страна.

Откако ги извршивме потребните пресметки, ги добивме следните вредности за χ^2 и за коефициентот на контингенција, констатираме дека пресметаниот χ^2 тест изнесува 13,617, а додека теоретската вредност изнесуваше 5,991. Коефициентот на контингенција изнесува $C=0.269$ и е многу слаб.

Тринаесетто прашање: *Дали во Вашето претпријатие се преферира преговарање со вклучување на менаџерите од повеќе области-тимско преговарање?*

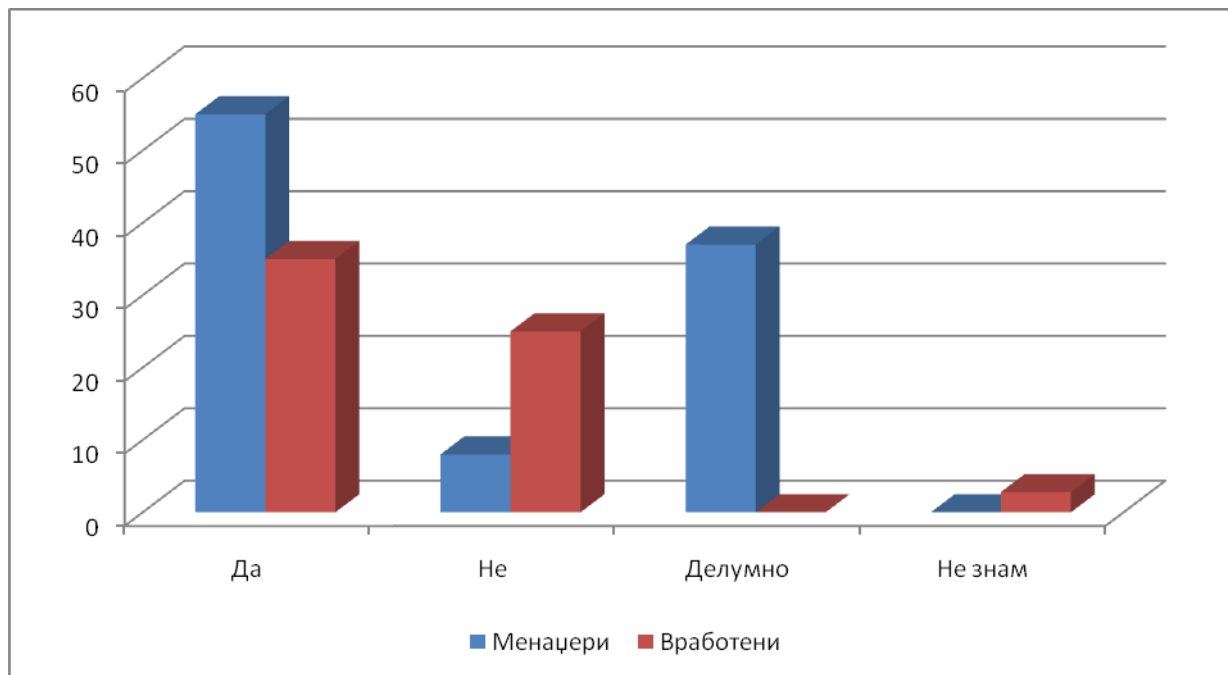
Одговорите најнапред ќе ги прикажеме табеларно и графички, а потоа, врз основа на добиените резултати, ќе биде направен χ^2 -тест, со помош на кој ќе ја компарираме добиената вредност со табеларната вредност.

Табела 13: Тимското преговарање на менаџерите

Table 13: Team negotiations of the managers

Добиени одговори	Менаџери		Вработени	
	Вредност	%	Вредност	%
Да	21	55	48	35
Не	3	8	34	25
Делумно	14	37		
Не знам (вработени)			55	40
вкупно	38	100	137	100

На сликата број 13 податоците се прикажани графички:



Слика 13: Примена на тимско преговарање во процесот на преговори

Picture 13: Application of team negotiation in the negotiation process

Како што може да се констатира од податоците во табелата и графиконот, меѓу менаџерите и вработените има одредени отстапки по однос на одреденото прашање и неговите понудени солүции.

На прашањето: „Дали во Вашето претпријатие се преферира преговарање со вклучување на менаџерите од повеќе области-тимско преговарање?, добиените резултати од застапеноста на тимското преговарање се следните: 55% од менаџерите вклучуваат тимското преговарање, 37% од менаџерите делумно го применуваат тимското преговарање и само 8% преговараат самостојно. 25% од вработените ислат дека менаџерите во преговорите настапуваат тимски, 35% мислат дека менаџерите настапуваат самостојно во текот на преговорите и 40% од вработените се изјасниле дека не знаат како нивните менаџери настапуваат во преговорите.

Во согласност со χ^2 -тестот и од добиените квантитативно изразени одговори на тринаесеттото прашање ќе извршиме пресметки, со цел да ја добиеме χ^2 -вредноста и да ја споредиме со теоретстката вредност.

Откако ги извршивме потребните пресметки, ги добивме следните вредности за χ^2 и за коефициентот на контингенција:

$$\chi^2_{0.05} = 5.991$$

$$\chi^2 = 7.199$$

$$\chi^2 > \chi^2_{0.05}$$

$$C = 0.199$$

Ова покажува дека испитуваните варијабли се меѓусебно зависни, односно разликите се многу значајни бидејќи добиените фреквенции отстапуваат од очекуваните фреквенции.

Коефициентот на контингенција, кој ја покажува висината (јачината) на поврзаност, изнесува 0,199 ($C=0,199$) и означува дека меѓузависниот модалитет на испитуваните варијабли е многу слаб.

Од исказите на менаџерите и вработените се гледа дека постои несогласување, додека менаџерите кажуваат дека тимски преговарале, дотогаш вработените, т.е. испитуваните кадри, односно нивните колеги со факултетско образование, зборуваат дека тоа не се врши така. Всушност, сето ова ја покажува сликата во моменталното работење на нашите претпријатија.

2. Креирање на модел на ефективна употреба на вештините за деловно преговарање

2.1. Споредбена анализа на резултатите од емпириското и теоретското истражување

Преговарањето претставува еден од основните облици на човековата комуникација кое често го користиме и кога не сме свесни за тоа. Преговарањето како вештина, а со тоа комуникацијата како составен дел од преговарачкиот процес, бара постојано да се развива и усовршува.

При емпириското истражување можеме да заклучиме дека преговарањето претставува сè позначајна менаџерска активност за успешно дејствување на едно претпријатие. Преговарањето е од особено значење не само за големите корпорации, туку тоа подеднакво е важно и за малите и средни претпријатија. Едноставно, тоа е потребно за секој бизнис. Ниеден конфликт не може да се разреши доколку не се применува преговарање, без оглед на тоа дали станува збор за внатрешен или надворешен конфликт помеѓу стеикхолдерите.

Конфликтите при преговарањето претставуваат движечка сила во организацијата. Премалку конфликти можат да доведат до стагнација, додека пак, премногу конфликти можат да доведат до дезинтеграција во организацијата. Од овде произлегува дека умерената количина на конфликти со кои се управува, на конструктивен начин е значајна за одржување и достигнување на оптимално ниво на организациска ефикасност. Оние конфликти кои ги поддржуваат целните групи и ги подобруваат нивните перформанси се функционални, додека оние кои ја спречуваат работата на групата се дисфункционални или деструктивни, а разрешувањето на конфликтите е можно само со употреба на преговарањето во сите сфери и на сите нивоа на менаџмент во претпријатието.

Анализата на резултатите од емпириското истражување ни овозможи да керираме модел за ефективна употреба на вештините за деловно комуницирање, особено за развој и усовршување на вештините на менаџерите како главни носители на преговарањето во едно претпријатие.

Од анализата можат да се констатираат приближните размислувања меѓу менаџерите и вработените за самиот процес на преговарање. Иако преговарањето е карактеристично за менаџерите, може да се констатира дека и вработените, како еден главен и неопходен дел за успешно функционирање на корпорацијата, се свесни за преговарањето и дека тие со самата умешност за преговарање можат да придонесат за полесно разрешување на конфликтите и до постигнување на поволни резултати на работењето на претпријатието.

За време на развојот на бизнисот, неопходно за менаџерот е да ја владее вештината на преговарање за да успее да го издигне својот потфат на повисоко ниво.

Од истражувањето може да се констатира дека во македонските претпријатија повеќе се применува дистрибутивното преговарање (win-lose, победи-изгуби), односно во преговарањето целите се реализираат на штета на другата страна, се применуваат не фер тактики. Многу ретко може да се забележи интегративното преговарање и, доколку го има, тоа е карактеристично за големите корпорации. Менаџерите треба сè повеќе да се трудат и да го усовршуваат интегративното преговарање сè со цел да ги одржуваат односите со другата страна и да се одржува континуитетот на бизнис односите со стеикхолдерите. Преговарањето треба да претставува средство за постигнување компромис и со тоа да се трасира патот за понатамошна соработка. Секогаш, во преговорите менаџерите и од двете страни, треба да посакуваат едната и другата страна да се чувствуваат задоволни од договореното за да може да се оди напред и да се развиваат долготрајни и стабилни односи, што е од голема важност за двете страни²⁰³. Меѓутоа, од направената анализа може да се увиди дека тоа не е случај кај македонските менаџери. Тие повеќе се насочени кон победата и решавањето на проблемите отколку кон компромисот и одржувањето на добрите односи. Ова покажува дека анкетираниите лица природно се насочени кон победи-изгуби (win-lose) стратегијата. Оваа стратегија подразбира користење на тактики како што се борба за победа, гледање само на сопствените интереси, избегнување на конфликти и компромис, а игнорирање на развивањето на добри односи и решавање на конфликти.

²⁰³ David Brown, "Negotiating secret" (2010), str.8-12.

Многу значаен сегмент во преговарањето е подготовката. Многу е важно да се направи истражување пред почетокот на секој состанок, сè со цел менаџерите да се подготват за водење на преговорите. Добрата подготовка значи дека менаџерите пред почетокот на преговорите треба да ги соберат сите податоци за темата за која преговараат, за преговарачите од другата страна, за нивните стратегии и тактики кои планираат да ги применат во текот на преговорите и, што е најзначајно, да се утврди ефикасната стратегија која ќе биде предуслов за остварување на целите²⁰⁴.

При самите преговори многу е важен изгледот, движењето и невербалните сигнали на преговарачите. Однесувањето на преговарачите мора да биде убедливо и на соговорникот да му се даде до знаење дека се важни неговите цели и дека се настојува кон постигнување на заедничко решение.

Секој искусен преговарач треба да ги знае своите цели и своите можности за да може да ги одреди своите очекувања од преговорите. Преговарањето не треба да претставува наметнување на својата волја, ниту, пак, да биде цел за исполнување само на своите сопствени цели. Целта на преговарањето треба да биде постигнување на заеднички договор. Само со соработка и компромис може да се дојде до заклучок прифатлив за учесниците во преговорите. Преговарањето претставува уметност на прилагодување.

Како еден преговарач ќе се однесува на преговарачката маса ќе зависи од тоа со каква стратегија и тактика ќе настапи. Во преговарањето стратегијата се однесува на целокупниот план за остварување на целите и низа на постапки кои ќе доведат до остварување на тие цели. Менаџерите можат да изберат интегративна стратегија која ќе биде обликувана на тој начин што ќе создаде и ќе го задржи продуктивниот однос со другата страна користејќи пристап на решавање на проблеми.

Врз изборот на тактиките кои ќе ги применуваат менаџерите постајат две групи и тоа: дел од тие тактики подразбираат конкретен однос меѓу преговарачите, додека, пак, другата група на тактики ги претставува т.н. „гадни тактики“. Менаџерите треба да применуваат такви тактики кои ќе засноваат конкретен однос меѓу преговарачите. Македонските менаџери повеќе се

²⁰⁴ Lewicki, R., Sanders, D.M., Barry, B.(2006), 5. издание "Pregovaranje", стр.516.

насочени кон втората група тактики при што во текот на преговорите се служат со блефирање, користење правен и финансиски притисок и премолчување на фактите. Во секој случај, тактиката на преговарање не смее да биде негативна и да се сведува на наговарање.

Предрасудите поврзани со полот, расата, националноста и културата не смеат да бидат пречка за успешно спроведување на преговорите. Во врска со тоа може да се каже, а и од самата анкета може да се установи дека ниту жените се глупави ниту, пак, мажите паметни преговарачи. Доколку менаџерите во преговорите изградат флексибилност, во тој случај преговарачите секогаш ќе најдат начин за отфрлање на таквите предрасуди, што во текот на преговорите ќе се покаже како успешно. Во никој случај не треба да се потценува преговарачот од другата страна само врз основа на полот, културата и националноста. Секој преговарач треба да се гледа како рамен на себе доколку се сака да се спороведат успешни преговори и со тоа да се дојде до решение кое ќе биде прифатливо за двете страни.

За секое преговарање менаџерите треба да решат дали ќе настапуваат поединечно или тимски. Без оглед на тоа дали ќе се работи за поединец или за тим, неопходна е поддршка од целата организација во која преговарачот ќе биде наполно сигурен или ќе може да ѝ верува.

Меѓутоа, поединечното или самостојното настапување во преговорите, било да станува збор за деловното преговарање или за преговарање околу приватни работи, е минато. Доколку менаџерите сакаат добро да поминат во преговорите секогаш треба да имаат некој на своја страна. Предностите на тимското преговарање се бројни. Тимовите имаат повеќе знаење и се повеќе креативни отколку поединците. Доколку преговарачите во тимовите се добро организирани во тој случај можноста за превид и не исполнување на очекувањата ќе биде помала²⁰⁵. Тие подобро планираат и како група подобро размислуваат. Главните преговарачи треба да знаат максимално да ја употребат стручноста на секој поединец од својот преговарачки тим и мора да бидат запознаени со доволно информации, поткрепени со факти за, ако затреба, успешно да им парираат на преговарачите од другата страна²⁰⁶. Во

²⁰⁵ Milan Martinovic, "Sta cini dobrog pregovaraca i uspesan tim" (Timsko pregovaranje), str. 184.

²⁰⁶ Gerard J. Niernberg, "To CompleteNegotiator" (1995), str.62.

переговори не треба да се влегува доколку добро не се промисли кој треба да преговара, кој треба да биде во тимот за преговори, кој треба да го води тимот.

2.2. Насоки и сугестии за зголемување на ефективностa на вештините за деловно преговарање

Основата на преговарачкиот процес е давање и земање кое се користи за постигнување на договор. Тоа претставува средство преку кое се постигнуваат компромиси и се трасира патот за понатамошна соработка²⁰⁷. Процесот на преговарање е многу сложен процес, при што многу од најважните елементи од процесот на преговарање се случуваат пред страните да почнат да преговараат.

Доколку се сака да се биде успешен во преговорите најпрво што треба да се направи е да се разграничи што смее да биде предмет на преговорите, а што не²⁰⁸, потоа, значајно во преговорите е да се избере вистинскиот момент за преговарање. Овде постојат и алтернативи на преговарањето, при што, пред да се започне со преговарањето потребно е да се знае што се подразбира под тоа и кои се алтернативите. Доколку преговарачите сакаат да излезат како победници или да се имаат успешни преговори, секој преговарач треба да подготви јасни цели. Треба да се стави фокус на целите, а не на емоциите. Препорака од одредени професионалци во преговорите е емоциите да се остават „пред врата“ доколку се сака да се учествува во преговорите и со тоа да се постигне поволен резултат. Доколку преговарачот ја разрешил таа тема и има поставено цели, во тој случај тој се наоѓа на половина пат да го оствари тоа. Во преговарањето преговарачите треба да ги разгледаат своите поединечни позиции. Колку повеќе преговарачите имаат информации за својот преговарачки партнер, во тој случај се во многу подобра позиција. Целта на тоа е да се подготви теренот и во тој случај многу подобро е преговарачите повеќе да слушаат отколку да зборуваат.

²⁰⁷ David Brown, "Negotiating secret" (2010), str.7.

²⁰⁸ David Brown, "Negotiating secret" (2010), str.8.

²⁰⁸ Lewicki, R., Sanders, D.M., Barry, B.(2006), 5. Издание. "Pregovaranje" стр.516.

Исто така, за успешно водење на преговорите многу значајна е добрата подготовка. Многу важно е да се направи истражување пред секој состанок за да се започне со преговори.

Подготовката претставува еден од основните фактори за преговарачкиот успех. Личноста која има доволно време за подготовка, таа ќе има и поголема самодоверба и ќе придонесе преговорите подобро да се спроведат. Подготовката значи разбирање на сопствената позиција и интереси, позицијата и интересите на другата страна, подобро разбирање на прашањата за кои ќе се преговара и алтернативните решенија. Тоа значи собирање на информации за сопствената најдобра преговарачка алтернатива и најниската/највисоката прифатлива цена, како и алтернативите на другата страна и границите до кои се подготвени да направат отстапки²⁰⁹.

Подготовката за преговори не значи само адекватен избор на стратегии и тактики, туку преговарачот мора да ги има и сите потребни информации за областа за која се преговара.

Може да се каже дека преговарачите станале вистински мајстори на преговарањето само откако темелно ќе се подготват и ќе ги испитаат постоечките претпоставки од сите аспекти, како и кога ќе го превидат нивното знаење во препознавање на потребите и нивната улога при „влечењето на преговарачките потези“. Како ќе се однесуваат на преговарачката маса е прашање на техника-стратегија и тактика. Во процесот на преговарање многу е важно крајната солуција да задоволи барем некои од потребите на обете преговарачки страни. Она што ја отежнува работата е што спротивставените страни дијаметрално си опонираат²¹⁰.

Откако преговарачите ќе проценат дали постои простор за преговарање, потоа, доколку постои, треба да се подготват за преговарање и, што е значајно, преговарачите мора свесно да разграничат дали пред нив стојат преговори кои се исклучиво дистрибутивни или интегративни или, пак, спој од овие два вида преговори и според тоа да ја одредат својата стратегија и тактика. Тоа значи дека користењето на дистрибутивни методи во ситуација која е интегративна ќе заврши со договор чиј потенцијал нема да биде искористен бидејќи

²¹⁰ Gerard J. Niernberg, "To CompleteNegotiator" (1995), str.179-182.

преговарачите низ дистрибутивните методи не делат информации потребни за успех во интегративното преговарање и обратно, користењето на интегративни методи во дистрибутивното преговарање, исто така, нема да даде најдобри резултати. Меѓутоа, преговарачите треба да знаат дека многу преговори претставуваат спој од дистрибутивни и интегративни елементи, па според тоа во преговорите ќе има и дистрибутивни и интегративни фази. Од особено значење е преговарачите да бидат внимателни при преминот од една фаза во друга бидејќи секој погрешен потег може преговорите да ги доведе до слепа улица²¹¹.

Еден од најважните извори на моќ во преговорите се алтернативите кои на преговарачите им се достапни во случајот кога нема да можат да постигнат договор. Најдобрата алтернатива на еден договор претставува можност која најверојатно ќе биде избрана во случај ако не се постигне посакуваното решение. Во тој случај, преговарачите мора да работат и да ја имаат својата најдобра алтернатива на преговор (best alternative to negotiated solution-BATNA). Преговарачите треба да знаат во каков однос се со евентуалниот договор и свесно да настојуваат да ја подобрат својата најдобра алтернатива која ќе им овозможи да постигнат што подобар резултат. Преговарачите без добра алтернатива можат тешко да постигнат добар договор бидејќи другата страна може да настапи агресивно и да ја присили другата страна да го прифати договорот. Како што преговарачите треба да размислуваат за својата најдобра алтернатива, исто така, треба да ја имаат на ум и алтернативата на другата страна и на тој начин да утврдат во каков однос е таа со она што тие имаат да го понудат. Моќта на преговарачите ќе биде поголема кога условите на договор кои тие ги нудат се значајно подобри од она што преговарачите од другата страна можат да го добијат низ својата најдобра алтернатива. Од друга страна, пак, кога разликата помеѓу вашата алтернатива и алтернативата на другата страна е мала, тогаш преостанува мал простор за манипулирање. Постојат три работи кои преговарачите треба да ги направат во врска со најдобрата преговарачка алтернатива на другата страна: 1) внимателно да ја следат за да ја препознаат и да ја сочуваат својата компетитивна предност над алтернативите на другата страна; 2) преговарачите да ја нагласат предноста

²¹¹ Lewicki, R., Sanders, D.M., Barry, B. (2006), 5. издание "Pregovaranje", стр.517.

на својата понуда над најдобрата преговарачка алтернатива на другата страна и 3) да се убедат преговарачите на другата страна дека нивната најдобра алтернатива на преговори не е баш најдобра како што тие мислат²¹².

Целта на сите преговори е да се постигнат подобри резултати, а не само да се склучи каков било договор. Добрите преговарачи треба тоа да го знаат и да бидат подготвени да ги напуштат преговорите кога ќе увидат дека е подобро воопшто да не постигнат договор отколку да склучат лош. Во праксата, преговарачите се толку насочени кон постигнување на договор што од вид ја губат целта, а тоа значи постигнување на добро решение.

Преговорите најчесто започнуваат со излагање на почетните барања на преговарачите. Секоја страна предлага договор кој нејзе ѝ одговара надевајќи се дека другата страна тој договор ќе го прифати, иако не е потполно сигурна дека другата страна лесно ќе го прифати. Доколку другата страна не го прифати предлогот, во тој случај преговарачите почнуваат да ја бранат својата почетна понуда и да ја критикуваат понудата на другата страна. Во тој случај се бара другата страна да го промени својот предлог, со евентуални промени и во својот сопствен предлог. Кога едната страна ќе направи промена во својот предлог, во тој случај ќе биде направена отстапка²¹³. Отстапките го ограничуваат опсегот на решението кое ќе биде внатре постигнато, кога едната страна ќе направи отстапка, опсегот на погодување ќе се смали.

Понатаму во преговорите многу значајно е да се определи максималната (најдобрата) позиција и минималната (или најлоша) позиција, да се во однос на секое прашање. Ова е дел од подготовките за преговори и идентификување и рангирање на прашањата кои се од значење, како и предвидување на оние кои најверојатно ќе бидат важни за другата страна. Ова автоматски значи дека ако во преговорите не се постигне минималната позиција, преговарачот треба да ги прекине преговорите. Спротивно, со оглед на тоа што станува збор за насока, а не за правило, тоа бара преговарачот да биде убеден дека постојат добри причини да се согласи за позиција што е помала од минимумот. Можеби нови информации довеле до промена на минималната позиција која е утврдена пред состанокот. Или, за друго прашање преговарачот постигнал резултат подобар од максималниот, така што севкупно и балансирано преговарачот може да

²¹² Lewicki, R., Sanders, D.M., Barry, B. (2006), 5. издание "Pregovaranje", стр.518.

²¹³ Pruitt, D.G., (1981), *Negotiation behavior*, New York:Academic Press.

прифати помалку од оптималниот исход по ова прашање. Или прашањето не е толку важно за преговарачот и/или може да биде оправдано бидејќи тоа е последното прашање, па може да се постигне вкупен договор.

Преговарањето претставува „иницијатива за соработка“. Ако и двете преговарачки страни се трудат да соработуваат постои голема веројатност дека тие ќе успеат меѓу себе да се убедат и, воедно, да се изборат за еднакво добар взаемен резултат. Секако, тоа не значи дека постигнатиот резултат ќе биде исто корисен и за двата учесника, но секако значи и дека е поголема можноста секој од нив да постигне добар успех, т.е. успешни цели на соработка.

Во преговарањето многу важно е да се обрне внимание на евентуалните културни разлики помеѓу преговарачите. Значајно е преговарачот да биде подготвен дека другите можат да се однесуваат и размислуваат поинаку.

Во преговорите треба да се цели високо, но при тоа да се заштити својот кредибилитет. Ова е важно во поглед на претходната насока и одразува можност да се прифати помала позиција онаму каде спротивното (да се зголеми понудата) е најчесто невозможно.

За луѓето повеќе да се доближат до преговарањето и да ја сфатат неговата суштина потребно е да постои Институт за унапредување на вештината на преговарање кој ќе организира семинари низ целата земја. бидејќи последиците од преговорите можат да се чувствуваат доживотно. Мораме да се соочиме со моралните последици од водењето на преговори. Не е веќе доволно само да си добар бизнисмен, туку мора да си добар за нешто. Како да се постигне оваа цел, е дел од процесот на преговарање.

Заклучок

Преговарањето претставува составен дел од секојдневниот живот, а можностите за преговарање се насекаде околу нас. Иако понекогаш може да се каже дека некои луѓе се родени преговарачи, сепак, преговарањето е вештина која вклучува анализа и комуникација која може да ја научи секој.

Овој труд се состои од шест дела.

Првиот дел од овој магистерски труд се состои од дефинирање на поимот преговарање, даден е историски приказ на теоријата од оваа област, како и преглед на основните видови на преговарањето, а тоа се дистрибутивно и интергративно преговарање. Дистрибутивното преговарање е вредност која им е достапна на преговарачките страни и во основа е ограничена и добивката припаѓа на едната страна, а тоа во основа значи губиток на другата страна. Кај кооперативното преговарање, преговарачките страни соработуваат и создаваат нови вредности кои подоцна ги делат. Затоа тежиштето се поместува на основните концепти на преговарањето кои секој преговарач треба да ги познава.

Преговарањето, иако претставува современ феномен, тешко може да се дефинира и затоа постојат многу дефиниции за преговарање. Преговарањето претставува аналитички процес кој укажува дека преговарачите се во меѓузависен однос и преку различни облици на комуникација и кооперација можат да влијаат на вкупната вредност на резултатите и на начинот на кој тие вредности се распоредуваат. Основни карактеристики кои се заеднички за еден преговарачки процес се постоењето на две или повеќе преговарачки страни, постоењето на заеднички теми за кои ќе се преговара, точка на отпор, однос на меѓузависност итн.

Преговарањата се разликуваат едни од други по временските рокови, меѓусебните односи меѓу страните, конфликтите и бројот на учесниците во преговорите.

Значаен чекор за преговарачите е да одредат дали ќе претстојат преговори кои ќе бидат исклучиво дисрибутивни, интегративни или спој на овие два вида преговори, а самото тоа ќе им овозможи да ја изберат својата

стратегија и тактика со која ќе настапат во текот на преговорите. Користењето на погрешни стратегии и тактики ќе доведат до лоши резултати на самиот процес на преговорање.

Дистрибутивно преговарање е она преговарање во кое едната страна победува или добива поголем дел од ресурсите. Ова преговарање уште може да се сретне како „победи-изгуби“ (win-lose) и овде е карактеристично што преговарачите се мотивирани да се натпреваруваат со конкуренцијата, при што се настроени да добијат поголем дел од добивката. За да го остварат сето тоа тие употребуваат win-lose, односно дистрибутивни стратегии и тактики.

Интегративното преговарање, пак, е она преговарање во кое повеќе луѓе можат да ги остварат своите цели. Овој вид преговарање е насочено кон пронаоѓање на решение во кое и двете страни ќе ги остварат своите цели. Кај интегративното преговарање преговарачите често бараат „победи- победи“ (win-win) ситуација во која и двете страни се задоволни со постигнатото решение. Тоа значи дека добивката на едната страна не значи загуба на другата страна. Темелна структура на ова преговарање е да овозможи и двете страни да ги остварат своите цели. Преговарачите мора да знаат дека голем број од преговорите претставуваат спој од интегративни и дистрибутивни елементи, па со самото тоа ќе имаат дистрибутивни и интегративни фази кои ќе мора да ги употребуваат кога ќе преговараат. Кога преговорите се комбинација од дистрибутивни и интегративни елементи многу значајно е преговарачите да бидат внимателни при преминувањето од една фаза во друга, бидејќи тоа може да ги збунува преговарачите од другата страна и преговорите да бидат доведени до слепа улица. Како одговарачки стратегии во ваков случај можат да бидат прилагодувањето, избегнувањето или компромисот. Добрите преговарачи ќе ја препознаат таа ситуација при што ќе ги применат одговарачките стратегии и тактики.

Во **вториот дел** се анализираат фазите во кои се одигрува преговарачкиот процес. Исто така, објаснети се субпроцесите кои се одигруваат за време на преговарањето. За време на преговарањето се одигруваат различни психолошки и социолошки субпроцеси кои влијаат на преговарачите како поединци во нивниот избор на преговарачките тактики и влијанието кое го имаат на преговарачите од спротивната страна.

Субпроцесите имаат влијание и на самиот процес на преговарање во целина, потоа на интеракцијата помеѓу преговарачите и врз самиот исход од процесот на преговарање. Процеси кои што се разработени во вториот дел од магистерскиот труд се перцепција, комуникација, моќ, влијание, преговарачка етика и емоции.

Во овој дел се разработени и фазите на преговарачкиот процес, а тоа се фазата на подготовка, фазата на започнување на преговорите, фаза на водење на преговорите и фаза на завршување на преговорите и склучување на договор. Подготовката за преговарање подразбира сериозна истражувачка и планска работа. Во оваа фаза се настојува подобро да се проучи предметот за кој ќе се преговара, да се истражат сопствените потреби и можности и да се дознае што е можно повеќе за другата страна. Покрај истражувачките активности, друг значаен дел од подготовката за преговарање се и планските активности. Во текот на планирањето преговарачите разгледуваат која е за нив најдобра алтернатива доколку преговорите не тргнат кон саканата насока, дефинирање на сопствените цели и одредување на одговарачка стратегија. Подготовката за преговарање опфаќа и активност од техничка подготовка која вклучува вербална комуникација, одредени придружни материјали и логистика. Дел од оваа фаза се случува пред непосредните контакти (закажување на преговорите), а другиот дел се однесува на тоа како преговарачите првенствено ќе се претстават пред почетокот на вистинските разговори и преговори, односно како преговорите навистина ќе започнат. За да дојде до преговори потребно е и двете страни тоа да го сакаат. Кога преговорите ќе бидат закажани тогаш е вистинско време и да започнат, а со самото започнување на преговорите, преговарачите мора да се придржуваат кон одредени правила. Суштината на преговорите е да се создаде атмосфера на соработка, а не атмосфера во која страните ќе се натпреваруваат, а со тоа да се остави што е можно подобар впечаток за себе или за оној чии интереси се застапуваат.

Откако ќе бидат остварени овие првични чекори следи започнување на преговорите. Сите преговори имаат свој почеток, средина и крај без оглед на тоа дали се помалку или повеќе формализирани, дали во преговорите учествуваат преговарачи како поединци или, пак, во тимови. Како и водењето

на преговорите и нивното завршување подразбира примена на одредени тактики. Една од успешните тактики на завршување на преговорите е доброто управување со времето. Во завршувањето на преговорите влегува и можната ратификација на договорите, која во некои случаи е неопходна пред формалното заклучување на договорот. И последната фаза од преговарачкиот процес е завршувањето на преговорите и склучувањето на договор. Во оваа фаза, од преговарачите се очекува спроведување на одредени клучни активности како што се: поднесување извештај за постигнатото, анализа на процесот за преговарање, ангажман околу извршување на договореното и повторна подготовка за нови преговори.

Следна тема која е обработена во овој дел се психолошките субпроцеси во преговарањето. Сите субпроцеси влијаат на: изборот на преговарачките тактики, врз процесот на преговорите, врз интеракцијата на преговарачите, врз конечниот резултат на процесот на преговарање и евентуалниот развој на нивните идни меѓусебни односи. Тие субпроцеси се перцепција, когниција, емоција и комуникација. Улогата на перцепцијата и когницијата во преговарањето е многу важна. Тие претставуваат основа на сите социјални контакти, начин на кој преговарачите ги перцепираат и проценуваат сопствените интереси и позиции и интересите и позициите на другата страна и влијанието на нивното однесување. Неопходно е да знаеме и разбереме како преговарачите ги перцепираат и процесуираат информациите. Понатаму е разработен процесот на когниција и нејзините пристрасности, односно систематските грешки во обработката на информации. Прикажано е како преговарачите можат да ги користат грешките во перцепцијата и когнитивните пристрасности, сè со цел да се здобијат со што поголема преговарачка предност, но со што помалку негативни ефекти.

Освен перцепцијата и когницијата како субпроцеси мало внимание е посветено и на емоцијата како една од пречките за успешен процес на преговарање. За некој да биде успешен преговарач треба да биде емотивно интелигентен.

И, на крај од овој дел посебен осврт е направен на комуникацијата како значаен дел од преговарачкиот процес. Без квалитетна комуникација нема преговарање. Преговарањето во основа е комуникациски проблем, дијалог

помеѓу преговарачките страни сè со цел да се најде решение кое ќе биде прифатливо и за двете страни, па затоа комуникациските процеси се клучни за остварување на целите во преговарањето и за решавање на конфликтите. Во делот на комуникацијата се обработени процесот и механизмот на комуникација, основните грешки при кодирањето, праќањето, декодирањето и примањето на информациите, потоа се разгледани медиуми на комуникација, анализиран е предметот на комуницирање во преговарачкиот процес.

И, на крај, многу важен субпроцес во преговорите претставува стекнувањето и употребата на моќ. Преговарачите кои имаат поголема моќ имаат и поголема предност во однос на другата страна. Моќта дава можност за менување на туѓите ставови и однесувања. Осврт во овој дел е направен и за природата на моќта во преговорите, дефинирање на природата на моќта, подетално се разработени изворите на моќ и тоа: информациите, личните извори на моќ, изворите кои се засноваат на положбата, односите како извори на моќ и контекстуалните извори на моќ. И, на крај се укажува на начините на преговарање со страните кои имаат поголема преговарачка моќ.

Потоа, направена е анализа на бројни средства на влијание кои можат да се користат во преговорите. Опишани се основните тактики и стратегии на влијание. Анализирани се и значајните етички прашања и дилеми кои се јавуваат во текот на преговорите, потоа анализирани се прифатените етички стандарди на однесување во преговорите и основните фактори врз основа на кои преговарачите одлучуваат дали некоја тактика е неетичка или е етичка.

Тема на **третиот дел** е преговарачкиот стил и факторите кои влијаат на истиот. Преговарачкиот стил претставува општ пристап во преговарањето. Преговарачкиот стил може да биде формален или неформален. Степенот на формалноста е одреден од природата на преговорите, а особено од меѓусебните односи помеѓу преговарачките страни. Како најважни фактори кои влијаат на преговарачкиот стил се наведени: личноста на преговарачот, род/пол и културата и културните вредности.

Вештините на преговарање вклучуваат познавање на преговарачките трикови, карактеристиките на успешните преговарачи, како и стратегијата,

тактиката и стилот на преговарачи од машки и женски род, како и припадниците од различни култури.

Една од основните вештини на преговарањето вклучува познавање и примена на различни преговарачки тактики како и умешност за препознавање и давање на одговор на т.н. „гадни тактики“. Успешните преговарачи можат да се опишаат врз основа на личните особини и преговарачките вештини кои ги поседуваат. Особините на личноста можат да влијаат врз изборот на преговарачките стратегии и тактики, а со тоа и постигнување на различни резултати.

Родовите разлики во преговорите се една од највеќе истражуваните теми од оваа област, при што и денес со конкретност не може да се констатира дали е различен успехот на преговарачите од машки и женски пол. Дали мажите или жените се поуспешни преговарачи зависи од степенот на социјализација.

Познавањето на културните вредности и норми кај соговорникот дава можност преговарачите подобро да се подготват и да можат да го разберат различното однесување на соговорникот, како и да бидат способни на соодветен начин да ги водат преговорите.

Во **четвртиот дел** е разработен самиот процес на преговарање, при што денешните менаџери во својата секојдневна работа одвојуваат многу време посветувајќи се на преговарањето како неминовен процес при донесувањето на важни одлуки. Меѓутоа, за да се биде добар менаџер и преговарач неопходни се одредени подготовки за преговори. При самото истражување на оваа тематика можам да констатирам дека многу се ретки оние менаџери кои се подготвуваат и одвојуваат време за обука во процесот на преговарање. Тие подготовки подразбираат: собирање информации за другата страна со која треба да се преговара, одредување на дневниот ред и објективни критериуми во преговорите, договор за самиот процес на преговарање. Во тој договор влегуваат времето и местото за преговарање како и учесниците кои ќе бидат вклучени.

Многу значаен дел од преговорите е важноста на подготовката која претставува предуслов за успешните преговори. Подготовката не треба да

одземе многу време и да претставува макотрпна работа но, во секој случај, го зазема првото место на списокот на препораки кај преговарачите. Добро подготвените преговарачи имаат подобра предност вклучувајќи ја способноста за точно и успешно анализирање на понудата на другата страна, подобро разбирање на различните нијанси во процесот на давање на отстапки, а со тоа и полесно постигнување на целите на преговарањето. Подготовката се врши пред почетокот на преговорите, сè со цел тие да бидат попродуктивни. Добрата подготовка значи и подобро разбирање на сопствените цели и интереси, а преку тоа и можноста за вешто презентирање на тие потреби и интереси пред другата страна. Самото тоа вклучува и подготвеност да се разбере комуникацијата на другите преговарачи со цел да се постигне договор кој ќе биде задоволувачки и за двете страни. Преговорите нема да бидат успешни доколку и двете страни не остварат барем некои од своите цели, а добрата подготовка во која ќе се препознаат своите и ќе се разберат потребите на другата страна е клучен чекор за зголемување на веројатноста за успех.

Добрата подготовка вклучува и одредување на високи, но реални цели. Преговарачите кои своите цели ги поставуваат многу високо со сигурност ќе постигнат лош договор. Во контекст на ова може да се напомене дека преговарачите мора внимателно да ја испланираат својата почетна позиција. Пред секој процес на преговори не може да се испланира реализирањето на целиот процес на преговарање иако тој се движи по одредени општи фази кои можат да се движат циклично. Во процесот на преговарање многу е подобро преговарачите да се подготвуваат во насока на подобро разбирање на своите предности и недостатоци, потреби и интереси, а исто така да се потрудат да ги разберат и анализираат целите и интересите на другата страна, при што таа анализа ќе им овозможи успешно да се прилагодат на новите непредвидени ситуации кои можат да се јават во текот на преговорите.

Во процесот на преговорите многу значајно е да се одреди најдобрата алтернатива на преговарачкиот процес и многу да се работи на неа. Оваа алтернатива се прифаќа за клучна за поставување на стандардите во преговорите. Таа претставува акција која ќе биде преземена, односно настан кој може да се случи доколку преговорите не успеат. На тој начин сфатена најдобрата преговарачка алтернатива ја има улогата на таканаречена

преломна точка во преговорите претставувајќи стандард според кој може да се мери активноста на она што ќе биде договорено.

Во **петтиот дел** детално се истражени и анализирани преговарачките стратегии и тактики како и пречките за успешно преговарање. Најчести пречки на кои може да се најде за успешно спроведување на стратегиите на преговарање се: ирационална упорност, погрешни претпоставки, претерана самодоверба, неконтролирани емоции, манипулација, ултиматум, злоупотреба на моќта и пат позиција.

Овде станува збор за проучување на процесите и развојот на стратегиите, како и дефинирањето на целите како еден од предусловите за успешно преговарање. Исто така, разработени се развојот на стратегиите, пристапот кон проблемите и постигнувањето на целите. Направен е осврт на типичните стратегии и фазите на преговарање кај дистрибутивното и интегративното преговарање и на тоа како различните проблеми и цели влијаат врз процесот на планирање.

Стратегијата претставува образец или план кој ги интегрира главните цели, правила и постапки на организацијата во една кохезивна целина. Во преговарањето стратегијата се однесува на целокупниот план за остварување на целите и на постапките кои ќе придонесат до остварување на тие цели.

Тактиките кои се применуваат при водењето на преговорите подразбираат добро проучување на разликата помеѓу моделите на преговарање (дистрибутивни и интегративни преговори) како и стилите на преговарање. Во текот на преговорите може да се применат различни тактики кои помалку или повеќе одговараат на наведените модели и стилови. Откако преговарачите ќе ги изнесат своите цели, следен чекор на кој преминуваат е изборот и развој на стратегија која ќе ја применуваат во текот на преговорите.

Во **шестиот дел** од овој труд е образложена и методологијата на истражувањето, односно оправданоста, предметот и целите на истражувањето. Резултатите добиени преку различните методи на истражување, понатаму се проучуваат и преку нивна компаративна анализа се доаѓа до конечниот заклучок. Последната глава, насловена како „Креирање на модел на ефективна употреба на вештините за деловно преговарање како основа за постигнување

на успешни деловни резултати“ претставува сублимат на теоретското и практично истражување, преку споредбена анализа на резултатите од теоретското и практичното истражување.

Имајќи ги предвид анкетите и претходното изнесување во овој труд, можеме да заклучиме дека преговарањето е неминовен процес на секој поединец во секојдневниот живот. Преговарањето станува сè поважна менаџерска вештина и тоа претставува основен начин за пронаоѓање решенија на голем број проблеми и конфликти во деловното окружување.

Преговарањето е еден од основните облици на човековата комуникација, кое често го користиме и тогаш кога не сме свесни за тоа. Тоа е интерактивен процес кој се случува тогаш кога сакаме да добиеме нешто од другите или, пак, кога другата страна сака да добие нешто од нас. Преговарање е составен дел од секој бизнис и не може да се избегне, без разлика за каков вид бизнис станува збор.

За да може да се преговара мора да се исполнат одредени услови: да има минимум две страни учесници во преговарање, да има предмет за преговарање помеѓу двете страни и да постојат различни цели помеѓу двете страни. Преговарањето е основно средство за да го добиете она што го сакате од останатите. Тоа е така дизајнирана комуникација со која се постигнува договор кога двете заинтересирани страни имаат заеднички, но истовремено и спротивставени интереси.

Често пати во организациите менаџерите се соочуваат со ситуации кога треба да се справат со спротивставени гледишта на две или повеќе заинтересирани страни. Реакциите во такви ситуации најчесто зависат од моменталното расположение на поединците, од нивните лични гледишта за проблемот кои најчесто водат до зголемување на јазот. Решавањето на проблемот станува многу подалечно отколку на почетокот и се влошуваат релациите. Процесот низ кој треба да се помине за да се приближат гледиштата и ставовите на заинтересираните страни, всушност, е преговарањето. Резултатот треба да биде спогодба, договор, продажба, победување или, со еден збор, постигнување на заедничкиот интерес за одредената работа.

Преговарањето како вештина е неопходно за секој успешен менаџер. Во сите функции што ги врши еден менаџер (планирање, екипирање и организирање, контрола и раководење), вештините на преговарање се неопходни. Преговарањето е особено значајно и во процесот на донесување одлуки.

Користена литература:

1. Mirjana Gligorijevic & Galjina Ognjanov, "Poslovno pregovaranje", Beograd, 2011 godina;
2. Aron, M.K. (2008), *Pregovaranje: Ekspertska resenja za svakodnevne izazove*, Beograd: Data status;
3. Gosselin, T. (2007), "Practical Negotiating" Tools, Tactics and Techniques, John Wiley and Sons, Inc Hoboken, New Jersey, p. 100;
4. Gerard J. Niernberg, Вештина на преговарањето, 1995;
5. "Negotiation"-International Online Training program on Intractable, Conflict, Conflict Research, Concorium, University on Colorado, на веб страната:
<http://www.colorado.edu/conflict/peace/treatmen/negotn.htm>
6. Fisher, R. Ury, W.L, Patton, B.M. (1999), *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, Random House Bussines Books, Reading;
7. Barry, B., Fulmer, I.S. (2004), The medium and the message: The adaptive use of comunication media and didactic influence. *Accademy of management Review*, pp. 272-292;
8. Kennedy, G., *Everything is Negotiable, How to get the Best Deal Everythime*, Random House, Business Books, London, 2000;
9. „Преговарањето како значаен деловен процес“, проф д-р Цане Чапрагоски, МИТ Универзитет, Скопје (2011);
10. Mattock, J., Ehrenborg, J., Hoe to be better negotiator, The Industrial Society, Kogan Page, 1996;
11. Tudor, G., *Kompletan pregovarac, Umleci poslovnog pregovaranja*, MEP, Zareb, 1992;
12. Roy J. Lewicki, David M. Saunders, Bruce Barry, "Pregovaranje" (2006), McGaw-Hill/Irwin, Singapore, p. 2;
13. Vukmir, B., *Strategija i taktika pregovaranja*, RRIF-plus, Zagreb, 2001;
14. *Winning Negotiations That Preserve Relationships*, Harward Business Schools Press, Boston, 2004;
15. Gelfand, M.J., Brett, eds J.M. (2004), *The Handbook of Negotiation and Culture*, Standfort Univeristy Press Standfort, CA;
16. Oliver D. (2007), *How to Negotiate Effectively*, second edition, Kogan Page, London p. 3;
17. Camp, J. (2002), *Start with NO...The Ngotiating Tools That EffectiveDn't Want You to Know*, Grow Business; 1 Edition, New York;

18. Harvard Business Essentials (2003), *Negotiation*, Harvard Business Schools Press, Boston, Ma;
19. Петроска Бешка В., Конфликти: што претставуваат и како се разрешуваат, Филозофски факултет, Скопје, 1995;
20. Cohen S. (2002), *Negotiating skills for Managers*, McGraw-Hill Medison, Wisconsin p. 25-35;
21. Parker, C. Stone, B. (2003), *Developing Management Skills for Leadership*, Prentice Hall/Financial Times, Galsgow p. 282;
22. Niernberg J, and Ross, I. (2003), *The Secrets of Successful Negotiation: Effective strategies to improve Your Negotiations Skills*, Duncan Baird Publisher, London p. 37-40;
23. Lewicki, R.J. (2007), "Walk the line: Ethical Dilemmas in Negotiations", *Negotiation*, A Newsletter Published by the Program on Negotiation at Harvard Law school, Vol. 10 N.5 на веб страницата: www.pon.harvard.edu/publicatin/newsletter;
24. Lehman. C.M., Dufrene, D.D. (2011), BCOM2, Mason: South-Western Cengage Learning;
25. Lewicki R.J., Saunders D,M., Barry B. (2009), *Pregovaranje*, Zagreb: Mate;
26. Lewicki R.J., Sheppard, B.H., Bazerman, M.H. (eds), *Research on Negotiation in Organizations : The handbook od negotiation research*, Volume 3, Greenwich: JAI Oress p.p. 283-306;
27. Menakel-Meadow, C. (2007), "Know When to Show Your Hand" *Negotiations* Newsletter Published by the program on Negotiations at Harvard Law schools;
28. Klimoski, R.J. (1974), Accountability and negotiator behavior. *Ogranizational Behavior and Human Performance*, 409-425;
29. Lewicki, R.J. (1995), Trust in relationship: A model of trust development and decline U: B.B. Bunker i J.Z. Rubin, *Conflict, cooperation and justice*, str. 133-174;
30. Oliver D. (2007), *How to Negotiates Effectively*, second edition, Kogan page, London;
31. Thompson, L i hastie R. (1996), Judgment tasks and biases in negotiation, U:B. H. Shepard, M. H. Bazerman i R.J. Lewicki (ur.), *Research on negotiation in organizations*, str. 31-54;
32. Lerner, J.S., Shonk, K. (2006), Create Accountability, Improve Outcomes, *Negotiation*, str.3-6;
33. Malhotra, D. (2006), Dealing with Distrust? Negotiate the Process, *Negotiation* str 9-7;
34. Manning, T., Robertson, B. (2003), Influencing and Negotiating Skills: Some Research and Reflections, Part I: Influencing Strategies and Styles, *Industrial and Commercial Training*, str. 11-15;

35. Milosavljevic, M. (2001), *Marketing*, Beograd: Savremena administracija;
36. Miller, R., Williams, G. (2007), *The five Paths to Persuasion*, London: Kogan page Limited;
37. Pavlicic, D. (2010), *Teorija odlucivanja*, Beograd: CID, Ekonomski fakultet;
38. Parker, C. Stone, B. (2003), *Developing Management Skills for Leadership*, Prentice Hall/Finanace Times, Glasgow;
39. Robbins, S. (2005), *Essentials of Organizational Behavior*, Upper Sadlle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall;
40. Bazerman, M, H., Malhotra, D. (2006), Strategies for Negotiating Mre Rationally, *Negotiation*, str. 3-5;
41. Bereby-Meyer, Y., Moran, S., Unger-aviram, E.(2004), When performance goals deter performance: Transfer of skills in integrative negotiations, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, str.142-154;
42. Friedman, T.R., Barry, B.,Should you be a negotiator? In *Negotiation*,str. 345-347;
43. Gosselin, T. (2007), *Practical Negotiating, Tools, Tactics and Techniques*, New Jersey: John Wiley & Sons;
44. Lax, D., Sebenius J. (2006), *3-D Negotiation*, Bonston: Harvard Business Schools Press;
45. Karakowsky , L., Miller, D. (2006), "Negotiator style and influence in multy-party negotiations: exploring the role of gender, *Leadership & Organization Development Journal* str.50-65;
46. Prruit, D.G. (1981), *Negotiation behavior*, Academic Press, New York;
47. Robbins, R.Lewicki, R.J. Danahue, E. (2000), Extending and testing a five factor mdel of Ethical and unethical bargaining tactics The SINS scale, *Journal of Organizational Behavior*, str.649-664;
48. Holsapple, C.W., Lai, H., Whitson, A.B. (1998), A Formal Basis for Negotiation Support System Research, *Group Decision an Negotiations*, str.192-202;
49. Burgoon, J.K, Coker, D.A. i Cocker, R.A. (1986), *Human Communication Research*, str. 495-524;
50. Diekmann, K.A., Tenbrunsel, A.E., Shah, P.P. Schroth, H.A, i Bazerman, M.H. (1996), *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, str. 179-191.